

**UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICO ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA COMERCIAL**



**“ANÁLISIS DE IMPLEMENTACION DE BUENAS PRACTICAS DE  
MERCADERO Y MANUFACTURA (BPMM) PARA EL DESARROLLO DE  
LAS EXPORTACIONES A BELGICA EN UNA MYPE TEXTIL,  
AREQUIPA 2014”**

**Tesis presentada por la Bachiller:  
VARGAS CUMPA, ALEJANDRA LOURDES**


**Para optar el Título Profesional de  
INGENIERO COMERCIAL  
con mención en la especialidad de  
Negocios Internacionales**

**AREQUIPA**

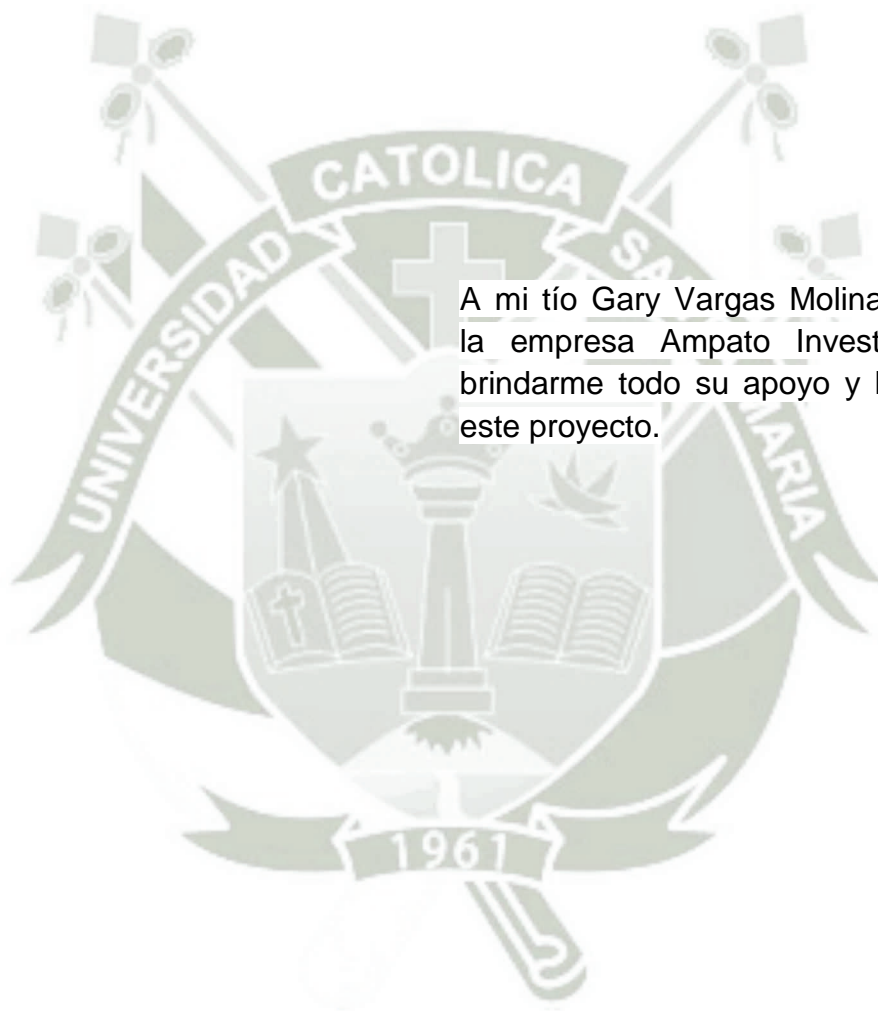
**2015**



## AGRADECIMIENTOS

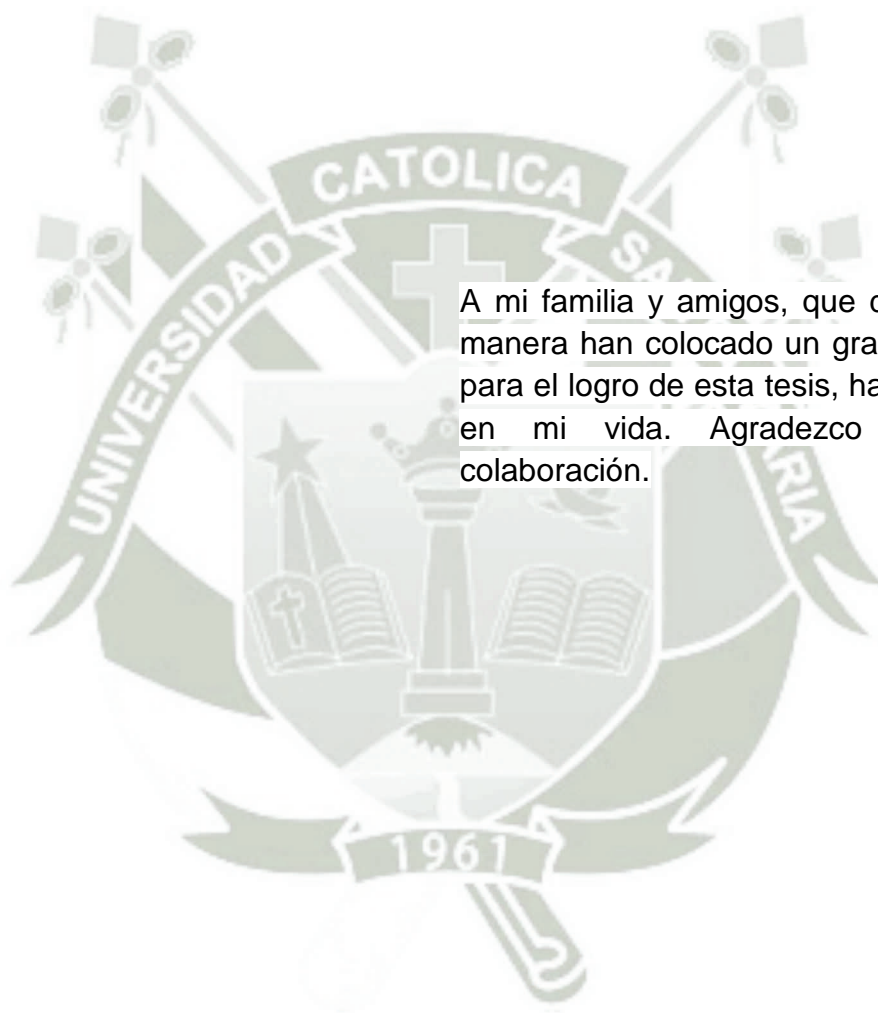


Mi gratitud, principalmente está dirigida al Dios, por haber atendido mis deseos fervientes de ser profesional y permitirme alcanzar esta meta.



A mi tío Gary Vargas Molina, Gerente de la empresa Ampato Invest S.A.C. por brindarme todo su apoyo y hacer posible este proyecto.





A mi familia y amigos, que de una u otra manera han colocado un granito de arena para el logro de esta tesis, han sido claves en mi vida. Agradezco su valiosa colaboración.

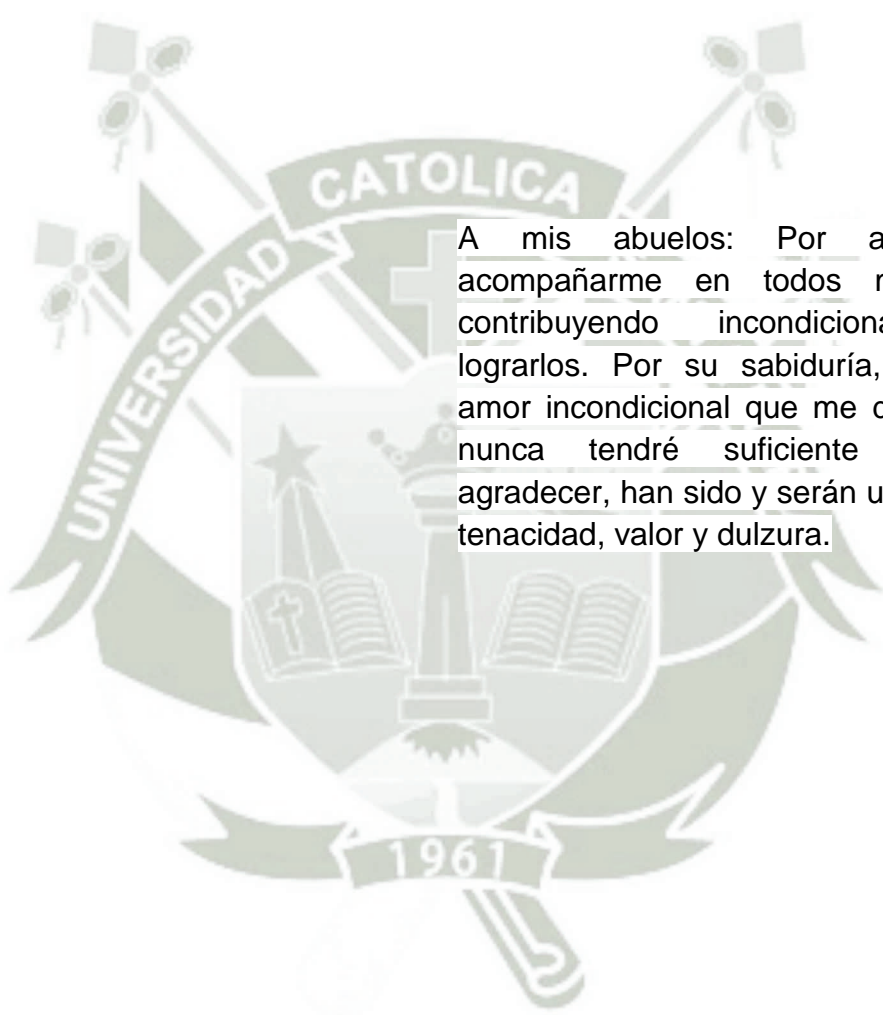


A mi tío Luis Cumpa Fuentes, por brindarme su apoyo incondicional para lograr mis metas y objetivos propuestos y ser un motivador constante en mi vida.



A mi Papá, el Ing. Alejandro Rodolfo Pinto Ortiz, por su apoyo en el desarrollo de mi carrera profesional y su ejemplo constante de superación y sacrificio.

## DEDICATORIA



A mis abuelos: Por apoyarme y acompañarme en todos mis sueños, contribuyendo incondicionalmente a lograrlos. Por su sabiduría, consejos y amor incondicional que me dan y el cual nunca tendré suficiente vida para agradecer, han sido y serán un ejemplo de tenacidad, valor y dulzura.



“Where dreams do not end”  
Jue Wang





## RESUMEN

En la actualidad, las empresas enfrentan un ambiente competitivo cada vez más intenso; las nuevas tendencias en el mundo de la moda se orientan a la demanda de productos que cumplan cada vez más estrictos estándares de calidad, este panorama es producto de un entorno comercial que se torna más exigente y competitivo en razón de la globalización de los mercados y la interdependencia económica.

La presente investigación fue realizada con el objetivo de desarrollar una propuesta de implementación de Buenas Prácticas de Mercadeo y Manufactura (BPMM) que le permita a la empresa Ampato Invest S.A.C., en un futuro alcanzar una certificación del Mincetur, lo que la conlleva al mejoramiento de sus procesos y así mejorar el desarrollo de sus exportaciones a Bélgica.

Por otro lado, será primordial identificar los problemas o riesgos emergentes de la empresa mediante la aplicación del Diagrama de Ishikawa para luego ser plasmados en la Matriz de Priorización donde se demuestra que los riesgos que actualmente atraviesa la empresa calzan con la necesidad de implementación de la BPMM, ya que muestra los puntos débiles requieren de medidas de control inmediatas.

A continuación la Matriz Semicuantitativa refleja estos riesgos de acuerdo a su grado de importancia en comparación entre los mismos, prevaleciendo relevante los temas relacionados a la gestión de la calidad y gestión interna, estableciendo así factores de problemática clasificados de mayor a menor para la empresa en estudio, que finalmente son representados en el diagrama de Pareto que señala todos los riesgos desde el más al menos crítico expresados en porcentajes, es decir los de mayor importancia frente a los de menor importancia, debido a que no cuenta con un sistema de gestión de la calidad en sus procesos, ni herramientas, planes, medidas y políticas internas, lo que genera una necesidad de cambio de gestión interna para la mejora de la calidad y por ende la mejora de los resultados económicos y desarrollo

de las exportaciones a Bélgica, considerado el principal el mercado de destino de la empresa.

Como principal resultado de la investigación cabe mencionar que la empresa necesita la implementación de herramientas de gestión de la calidad, como lo es la propuesta de Buenas Practicas de Manufactura y Mercadeo, que busca explicar la calidad de los materiales e insumos requeridos para la producción en la empresa, ya que por ese lado, los mercados europeos consideran la fibra de alpaca como una de las mejores fibras en el mundo, exigiendo cada vez más altos estándares de calidad en los productos, en este caso las prendas textiles que se producen y exportan a Bélgica, al mismo tiempo solicitan el desarrollo potencial del “know how” haciéndolo único y sostenible en el tiempo, que permitirá alcanzar un mejor posicionamiento y mayor fidelización de clientes.

De igual manera busca mantener la calidad de sus productos y procesos a través del control documentario, mediante del uso de procedimientos, instructivos y manuales, que conllevaran de forma paralela auditorías, que se deberán realizar por lo menos dos veces al año, para dar seguimiento, comprobar la efectividad y cumplimiento de los procesos de mejora. Logrando así el poder solicitar la certificación ISO 9001.

Posteriormente, es fundamental la elaboración y la ejecución de un plan de gestión de la calidad que incorpore la implementación de la BPMM y que desarrolle la mejora continua en los procesos de producción, exportación y gestión, elevando así la competitividad para el crecimiento de las exportaciones a Bélgica.

Por lo que la empresa ve por conveniente la realización de la implementación de BPMM.

**Palabras clave:** *mejora, procedimientos, bpmm, gestión, comercio, exportación*

## ABSTRACT

Today , companies face an increasingly intense competitive environment ; new trends in the fashion world are focused on the demand for products that meet increasingly stringent quality standards , this situation is the product of a business environment that is becoming more demanding and competitive due to globalization of markets and economic interdependence.

This research was conducted with the aim of developing a proposal for implementation of Good Practices of Marketing and Manufacturing (BPMM) that allows the company Ampato Invest SAC in the future achieve certification MINCETUR, what leads to improvement their processes and improve the development of their exports to Belgium.

On the other hand , will be essential to identify problems and emerging business risks by applying the Ishikawa diagram and then be reflected in the prioritization matrix which shows that the risks currently facing the company fit with the need to implement the BPMM , as it shows the weaknesses require immediate control measures.

Then Semiquantitative Matrix reflects these risks according to their importance in comparison between them , prevailing relevant topics related to quality management and internal management , thus establishing problematic factors as the degree of importance classified higher than less for the company under study , which are finally represented in the Pareto chart pointing all risks from most to least critical expressed in percentages , that is the most important against the minor , because it does not have a system of quality management in its processes, or tools , plans, measures and internal policies , creating a need for change in internal management to improve the quality and thus improving economic performance and development exports to Belgium, considered the main target market of the company.



The main result of the research include the company needs to implement tools of quality management , as is the proposed Good Manufacturing Practices and Marketing , which seeks to explain the quality of materials and supplies required for production the company, and that side, European markets consider alpaca fiber as one of the finest fibers in the world , demanding increasingly high standards of product quality , in this case the textiles that are produced and exported to Belgium while seeking the potential development of the " know how" making it unique and sustainable over time , that will achieve better positioning and increased customer loyalty .

Similarly seeks to maintain the quality of its products and processes through documentary control through the use of procedures, instructions and manuals, were to lead parallel audits, to be carried out at least twice a year , to follow check the effectiveness and compliance improvement processes . Thus achieving the ISO 9001 can apply for certification.

Subsequently , it is essential the development and implementation of a management plan that incorporates quality implementation BPMM and develop continuous improvement in the processes of production, export and management , raising competitiveness for export growth Belgium .

So the company looks for convenient carrying out the implementation of BPMM .

**Keywords:** *improvement , procedures, BPMM , management, trade, export*

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis, presenta una metodología de propuesta para la implementación de Buenas Prácticas de Mercadeo y Manufactura en una empresa de exportaciones del sector textil. Además constituye un punto de partida para la implementación de un sistema de gestión de calidad, relacionado con las normas ISO.

Con el presente trabajo de investigación se pretende desarrollar una guía de propuesta para la implementación de Buenas Prácticas de Mercadeo y Manufactura. Adicionalmente, se presentan los resultados del análisis de la situación de la empresa.

En el capítulo I denominado “La Empresa”, se describen los principales aspectos administrativos, comerciales y operativos, como base del análisis de la empresa en estudio.

En el capítulo II denominado “Diagnostico”, se desarrolla un análisis de la situación de la empresa en estudio, en el cual se pone énfasis en el análisis de los procesos administrativos, comerciales y operativos de las prendas de vestir de tejido industrial. Así mismo se describe el tipo de organización en estudio, en el cual se menciona entre otros atributos la descripción de los productos, el proceso de producción. No obstante se exponen los resultados obtenidos según los objetivos planteados en el plan de tesis.

En el capítulo III denominado “Propuesta”, se desarrolla una metodología de propuesta para la implementación de la Buenas Prácticas de Mercadeo y Manufactura de la empresa en estudio, la justificación de su propuesta de implementación que está en función a sus riesgos y planes de control de gestión de riesgos y mejora continua detectadas como base de dicha propuesta implementación, concluyendo así y dando las recomendaciones pertinentes.



## INDICE GENERAL

CAPITULO I .....	1
1.1. LA EMPRESA.....	2
1.1.1. Reseña Histórica.....	2
1.1.2. Objeto Social.....	4
1.1.3. Misión.....	4
1.1.4. Visión .....	4
1.1.5. Objetivos .....	5
1.1.6. Políticas .....	5
1.1.7. Organización.....	6
a) Organigrama .....	6
b) Descripción de áreas funcionales .....	7
1.2. Bélgica.....	9
1.2.1. Inversión Extranjera Directa (IED) de Bélgica en Perú .....	11
1.2.2. Comercio Perú-Bélgica y con el Mundo.....	12
1.2.3. Evolución del Comercio Bilateral Perú - Bélgica .....	13
1.2.4. Tendencias del Consumidor .....	16
1.2.5. Cultura de negocios .....	17
1.3. Procesos .....	18
1.4. Clientes y Proveedores .....	21
1.4.1. Clientes .....	21
1.4.2. Proveedores.....	23
a) La Colonial Fábrica de Hilos S.A. (Lima).....	23
b) Maquinas Industriales Textiles “Stoll” (Alemania) .....	23
c) Cia. Michell (Arequipa).....	24

1.5. Evolución de la Producción .....	24
1.5.1. Productos.....	24
1.5.2. Producción .....	31
1.5.3. Exportación de prendas .....	39
1.6. Análisis de Resultados .....	58
1.7. Determinación de la Muestra.....	59
CAPÍTULO II .....	73
2.1. Auditoría de Procesos .....	73
A. Evaluación BPMM.....	73
B. Producto y servicio no conforme .....	77
C. Control documentario.....	80
D. Procesos críticos.....	82
2.2. Evaluación de Factores .....	83
CAPÍTULO III .....	90
3.1. Propósito .....	91
3.2. Objetivos de la propuesta.....	91
3.3. Metas.....	91
3.4. Comparación del cumplimiento de metas BPMM.....	92
3.5. Acciones para implementación del BPMM .....	92
3.5.1. Organización.....	92
3.5.1.1. Estructura organizacional.....	93
3.5.1.2. Visión y política de calidad .....	95
3.5.1.3. Matriz de objetivos de calidad .....	96
3.5.1.4. Revisión de las buenas prácticas de mercado y manufactura.....	98
3.5.2. Instalaciones .....	98
3.5.2.1. Almacenamiento de materias primas e insumos y productos terminados.....	99
3.5.2.2. Planta de producción.....	100

3.5.2.3. Residuos sólidos: .....	103
3.5.3. Control Documentario .....	104
3.5.4. Personal.....	105
3.5.4.1. Formación y competencias.....	105
3.5.4.2. Capacitación:.....	108
3.5.5. Actividades de mercadeo internacional y finanzas .....	110
3.5.6. Planeamiento y control.....	113
3.5.6.1. Proceso de venta .....	114
3.5.6.2. Proceso de compras.....	116
3.5.6.3. Proceso de producción:.....	118
3.5.7. Inspección.....	121
3.5.7.1. Inspección y ensayo en la recepción de materia prima. ....	121
3.5.7.2. Inspección y ensayo en el proceso de fabricación. ....	121
3.5.7.3. Productos No Conformes. ....	122
3.5.8. Control Interno .....	124
3.5.8.1. Análisis y Mejora:.....	128
3.6. Pan de Acción .....	130
3.7. Cumplimiento de Metas.....	135
3.7.1. Meta 1 .....	135
3.7.2. Meta 2.....	135
3.7.3. Meta 3:.....	136
3.7.4. Meta 4.....	137
3.7.5. Meta 5.....	138
3.7.6. Meta 6.....	139
3.7.7. Meta 7.....	140
3.8. Presupuesto .....	141



3.9. Control.....	141
3.10. Proceso para la obtención de la Certificación.....	142
3.11. Análisis de comprobación de hipótesis.....	144
CONCLUSIONES.....	145
RECOMENDACIONES .....	147
BIBLIOGRAFÍA .....	148



## INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Cuadro de Asignación de Personal .....	7
Cuadro N° 2: Información básica de Bélgica.....	10
Cuadro N° 3: Indicadores Macroeconómicos 2015: Bélgica- Perú.....	11
Cuadro N° 4: Estructura del stock de IED de Bélgica en Perú por sectores, 1980-2014 .....	11
Cuadro N° 5: Evolución del comercio Perú-Bélgica y con el Mundo, 2010-2014 y Ene-Mar 2015 (US\$ Millones).....	12
Cuadro N° 6: Comercio Perú-Bélgica, 2013-2014 y Ene-Mar 2015/2014 (US\$ Millones / Variaciones %) .....	15
Cuadro N° 7: Gasto del consumidor de Bélgica 1990-2015 (Cifras en millones de euros).....	17
Cuadro N° 8: Lista de clientes por País de destino .....	21
Cuadro N°9: Modelo de Jumper para niños temporada Otoño - Invierno.....	24
Cuadro N°10: Modelo de Vestido para niñas temporada Verano - Primavera .....	26
Cuadro N°11: Modelo de Saco para niñas temporada Otoño - Invierno .....	27
Cuadro N°12: Modelo de Blusa para damas temporada Verano - Primavera .....	28
Cuadro N°13: Modelo de Chompa para damas temporada Verano - Primavera .....	29
Cuadro N°14: Modelo de Saco para damas temporada Otoño - Invierno .....	30
Cuadro N°15: Análisis de los productos .....	35
Cuadro N°16: Producción de cardigans, jackets, accesorios y dresses 2014 .....	35
Cuadro N°17: Producción de accesorios año 2014.....	36
Cuadro N°18: Producción de Dresses 2014.....	37
Cuadro N°19: Orientación de mercado año 2014.....	38
Cuadro N°20: Producción por tipo de material año 2014 .....	39
Cuadro N°21: Prendas de Exportaciones.....	39
Cuadro N°22: Flujos de Exportaciones (unidades).....	40
Cuadro N°23: Exportación mensual año 2014 .....	41
Cuadro N°24: Mercado de exportación .....	42
Cuadro N°25: Percepción de los clientes de fibra de alpaca.....	60



Cuadro N°26: Eslabón de mayor costo. ....	61
Cuadro N°27: Liderazgo del mercado de pelos finos. ....	62
Cuadro N°28: Ventaja de los demás sectores textiles. ....	63
Cuadro N°29: Debilidad del sector .....	64
Cuadro N°30: Ventaja del sector .....	65
Cuadro N°31: Herramientas de desarrollo .....	66
Cuadro N°32: Factores de desarrollo .....	67
Cuadro N°33: Calificación de variables .....	68
Cuadro N°34: Capacidad de incremento en un 25%.....	69
Cuadro N°35: Efecto de la crisis económica .....	70
Cuadro N°36: Expectativas de crecimiento de la empresa .....	71
Cuadro N°37: Autocontrol .....	73
Cuadro N°38: Evaluación BPMM .....	74
Cuadro N°39: Matriz de identificación y control del producto y servicio no conforme	77
Cuadro N°40: No conformidad .....	79
Cuadro N°41: Control Documentario- Historial de versiones del documento .....	80
Cuadro N°42: Control Documentario- Información .....	80
Cuadro N°43: Procesos Críticos.....	82
Cuadro N°44: Matriz de Priorización .....	84
Cuadro N°45: Determinación de los pesos de los Factores Relevantes .....	85
Cuadro N°46: Factores existentes en la problemática de la gestión de la producción en la empresa.....	86
Cuadro N°47: Factores de problemática .....	87
Cuadro N°48: Comparación de lo Actual Vs Propuesto .....	92
Cuadro N°49: Cuadro de Asignación de Personal .....	94
Cuadro N°50: Plan de Capacitación de Personal.....	109
Cuadro N°51: Registro de Costos e Indicadores Financieros .....	110
Cuadro N°52: Asignación de Personal .....	111
Cuadro N°53: Partida arancelaria por tipo de producto .....	112
Cuadro N°54: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) .....	113

Cuadro N°55: Estrategias Meta 1 .....	135
Cuadro N°56: Estrategias Meta 2.....	136
Cuadro N°57: Estrategias Meta 3.....	137
Cuadro N°58: Estrategias Meta 4.....	138
Cuadro N°59: Estrategias Meta 5.....	139
Cuadro N°60: Estrategias Meta 6.....	140
Cuadro N°61: Estrategias Meta 7.....	141
Cuadro N°62: Presupuesto .....	141



## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N°1: Evolución del Flujo de IED de Bélgica en Perú,.....	12
Gráfico N°2: Saldo Comercial Perú-Bélgica, 2010-2014 y Ene-Mar 2015 (US\$ Millones).....	13
Gráfico N°3: Exportaciones Perú-Bélgica, 2010-2014 y Ene-Mar 2015 (US\$ Millones).....	14
Gráfico N°4: Importaciones Perú-Bélgica, 2010-2014 y Ene-Mar 2015 (US\$ Millones).....	14
Gráfico N°5: Producción de cardigans, jackets, accesorios y dresses 2014 (%).....	36
Gráfico N°6: Producción de accesorios año 2014 (%).....	37
Gráfico N°7: Producción de Dresses 2014 (%).....	38
Gráfico N°8: Orientación de mercado año 2014 (%).....	38
Gráfico N°9: Producción por tipo de material año 2014 (%).....	39
Gráfico N°10: Prendas de Exportaciones (%).....	40
Gráfico N°11: Flujos de Exportaciones (unidades).....	41
Gráfico N°12: Exportación mensual año 2014 (unidades).....	42
Gráfico N°13: Mercado de exportación (%).....	43
Gráfico N°14: Percepción de los clientes de fibra de alpaca.....	60
Gráfico N°15: Eslabón de mayor costo.....	61
Gráfico N°16: Liderazgo del mercado de pelos finos.....	62
Gráfico N°17: Ventaja de los demás sectores textiles.....	63
Gráfico N°18: Debilidad del sector.....	64
Gráfico N°19: Ventaja del sector.....	65
Gráfico N°20: Herramientas de desarrollo.....	66
Gráfico N°21: Factores de desarrollo.....	67
Gráfico N°22: Calificación de variables.....	68
Gráfico N°23: Capacidad de incremento en un 25%.....	69
Gráfico N°24: Efecto de la crisis económica.....	70
Gráfico N°25: Expectativas de crecimiento de la empresa.....	71
Gráfico N°26: Pareto.....	88



## INDICE DE ESQUEMAS

Esquema N°1: Organigrama Funcional de la empresa .....	6
Esquema N°2: Diagrama de Recorrido .....	18
Esquema N°3: Diagrama de Operaciones General del Proceso en Planta .....	19
Esquema N°4: Diagrama de Operaciones General del Proceso en Planta .....	20
Esquema N°5.A: Proceso Comercial.....	44
Esquema N°5.B: Proceso Comercial.....	45
Esquema N°6.A: Proceso de Diseño.....	46
Esquema N°6.B: Proceso de Diseño.....	47
Esquema N°7.A: Proceso de Abastecimiento .....	48
Esquema N°7.B: Proceso de Abastecimiento .....	49
Esquema N°8.A: Proceso de Planificación.....	50
Esquema N°8.B: Proceso de Planificación.....	51
Esquema N°9.A: Proceso Control de Calidad Tejido.....	52
Esquema N°9.B: Proceso Control de Calidad Tejido.....	53
Esquema N°10.A: Proceso de Acabados .....	54
Esquema N°10.B: Proceso de Acabados .....	55
Esquema N°11.A: Proceso de Almacenado .....	56
Esquema N°11.B: Proceso de Almacenado .....	57
Esquema N°12: Diagrama de Ishikawa .....	83
Esquema N°13: Propuesta de organigrama estructural .....	93
Esquema N°14: Matriz de Objetivos de Calidad.....	97
Esquema N°15: Formato de Requerimiento del cliente.....	100
Esquema N°16: Plano de distribución de la empresa .....	102
Esquema N°17: Formato de disponibilidad de Residuos Sólidos.....	104
Esquema N°18: Formato de Evaluación del Personal.....	106
Esquema N°19: Formato de Personal.....	107
Esquema N°20: Formato de Evaluación de Desempeño .....	108
Esquema N°21: Registro de Proyección de Ventas .....	115
Esquema N°22: Ficha de Evaluación de Proveedores .....	118

Esquema N°23: Plan de Calidad .....	120
Esquema N°24: Formato de Producto No Conforme .....	123
Esquema N°25: Formato de Control Interno .....	125
Esquema N°26: Evaluación del Auditor.....	127
Esquema N°27: Registro de Quejas y Productos No Conformes.....	129
Esquema N°28: Primera Etapa para la Obtención de la Certificación .....	142
Esquema N°29: Segunda Etapa para la Obtención de la Certificación .....	142
Esquema N°30: Tercera Etapa para la Obtención de la Certificación .....	143
Esquema N°31: Cuarta Etapa para la Obtención de la Certificación.....	143
Esquema N°32: Quinta Etapa para la Obtención de la Certificación.....	144





## INDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Modelo de Chalina A para niño temporada Otoño - Invierno .....	31
Figura N°2: Modelo de Chalina B1 para niño temporada Otoño - Invierno .....	31
Figura N°3: Modelo de Chalina B2 para niño temporada Otoño - Invierno .....	32
Figura N°4: Modelo de Gorro A para niño temporada Otoño - Invierno .....	32
Figura N°5: Modelo de Saco para niño temporada Otoño - Invierno .....	33
Figura N°6: Modelo de Gorro B para niño temporada Otoño - Invierno .....	33
Figura N°7: Modelo de Chompas para niños temporada Otoño - Invierno.....	34
Figura N°8: Modelo de Chompa con cuello largo para niño temporada Otoño - Invierno .....	34
Figura N°9: Escritorio del Gerente General.....	98
Figura N°10: Almacén de Materias Primas .....	99
Figura N°11: Área de producción .....	103
Figura N°12: Documentación .....	105
Figura N°13: Personal.....	106
Figura N°14: Modelo de producto.....	112



# CAPITULO I

## LA EMPRESA

---

## 1.1. LA EMPRESA

### 1.1.1. Reseña Histórica

La empresa AMPATO INVEST S.A.C. pertenece al sector textil, ofrece al mercado internacional prendas textiles con diseños innovadores, a base de algodón y fibra de alpaca con géneros de punto; además maneja colecciones de verano primavera, otoño invierno para damas y niños, elaboradas en su propia fábrica, ubicada en la Av. Pumacahua Nro. 413 distrito de Cerro Colorado provincia y departamento de Arequipa, en el sur del Perú.

Empresa exportadora dedicada a la confeccion de prendas, con amplia experiencia en tejido y acabados de diferentes modelos solicitados por nuestros clientes.

Actualmente cuenta con una marca representativa denominada Aymara, la cual es el resultado de una historia de emprendimiento del pionero Sven Van Gucht, casado con la peruana Yannina Esquivias, que comenzaron la fábrica de tejidos en el Perú. En el 2007 nació la marca de prendas de punto.

Cabe mencionar que el nombre “Aymara” se refiere a un grupo étnico indígena en los Andes de América del Sur. La magia de la marca Aymara radica en la combinación de diseño belga, fibras extraordinarias del Perú y craftsmanship textil. También otros géneros de punto del aymara se producen en su propia fábrica de tejidos en Arequipa, en el sur de Perú, este increíble proyecto intercontinental se continúa logrando gracias a la fuerte relación familiar y compromiso incondicional.

En el mundo actual de la moda rápida y el consumo de masas, la gente está buscando productos auténticos, al adquirir Aymara están seguros de obtener productos sostenibles duraderos con una historia extraordinaria.

Las fibras naturales excelentes desempeñan un papel fundamental, son el punto de partida de cada diseño, por esta razón eligen ofrecer estilos

puros disponibles en una amplia paleta de colores brillantes y suaves. Teniendo en cuenta las tendencias de moda, y al mismo tiempo aseguran que cada producto es atemporal y duradero, prestando mayor interés a la forma perfecta, adaptación y refinados detalles discretos. La colección de niños tiene un carácter juguetón, mientras que la colección para damas, es muy femenina.

En el Perú se fabrican algunas de las fibras de calidad más finas del mundo. Para las colecciones de verano, se usa algodón pima peruano, considerado como uno de los algodones suaves y finos en existencia. Mientras que para las colecciones de invierno, las prendas están hechas de mezclas de alpaca. La fibra de alpaca es muy apreciada por sus propiedades térmicas, sedosidad y durabilidad. En el mundo actual, dominado por materiales artificiales, la alpaca es una opción natural, se encuentra a una altitud de 3.500 a 5.000 metros de los andes peruanos, esta fibra es utilizada por los mejores diseñadores del mundo. La marca Aymara utiliza la mejor fibra de alpaca, llamada baby alpaca.

La planta de tejido, está conformada por 60 personas en nómina, así consolida el control completo del proceso de producción y la calidad de las prendas. Sin embargo, el proceso de tejido en sí se ha industrializado, mientras que el proceso de producción es un trabajo intenso y todavía requiere un gran apoyo de operaciones manuales. Se brinda mucha atención a los procesos de acabado. Las prendas de la marca Aymara son totalmente de moda, lo que significa que cada una de las operaciones específicas en tanto al corte y sobreorillado se adecua de acuerdo a requerimiento del pedido. De esta manera se ofrecen productos con niveles exigidos por las normas técnicas solicitadas por el cliente.

Las colecciones verano primavera y otoño invierno, se confeccionan de forma industrial. Se puede reconocer a estas prendas por el “Aymara” que significa “mano tejer” etiqueta de la caída.



De acuerdo a lo explicado por la empresa a través de su página web<sup>1</sup> refiere que tiene *“una proyección internacional, sólida y estable, cuenta con un equipo socialmente responsable, especializado en transformar las fibras nobles de los Andes del Perú con creatividad y calidad, reflejo del esfuerzo del grupo humano, brindando el más alto grado de satisfacción y abrigo a sus clientes, garantizando un óptimo nivel de rentabilidad para sus socios, con el fin de lograr el más alto posicionamiento y rentabilidad en los mercados nacionales e internacionales con productos de inmejorable calidad y diseño, cumpliendo con los más altos estándares de servicio buscando la satisfacción total de sus clientes”* (Aymara, 2015).

#### **1.1.2. Objeto Social**

El objeto social de la empresa es la fabricación y exportación de prendas de vestir de tejido de punto, siendo su principal actividad económica la fabricación de tejido de punto y prendas de vestir.

#### **1.1.3. Misión**

Ofrecer prendas de vestir con textiles peruanos al mercado exterior mediante el desarrollo de prácticas de calidad aplicados en el área de producción al nivel del requerimiento del cliente.

#### **1.1.4. Visión**

Vestir al mundo con textiles peruanos, transformando la fibra de alpaca y otras fibras naturales en productos de alto valor agregado, satisfaciendo así las necesidades de los mercados internacionales, con el firme propósito de llevar acciones que permitan ser amigables con el entorno y el medio ambiente.

---

<sup>1</sup> [www.aymara.be](http://www.aymara.be)

### 1.1.5. Objetivos

- Incorporar nuevas tecnologías en los procesos productivos.
- Capacitación permanentemente al personal de la cadena de valor productivo.
- Crear asociaciones de integración con otros proveedores, proporcionando de esta manera un efecto de valor agregado al desarrollo de las actividades productivas.
- Desarrollar acciones de mejora continua para la calidad de los productos.

### 1.1.6. Políticas

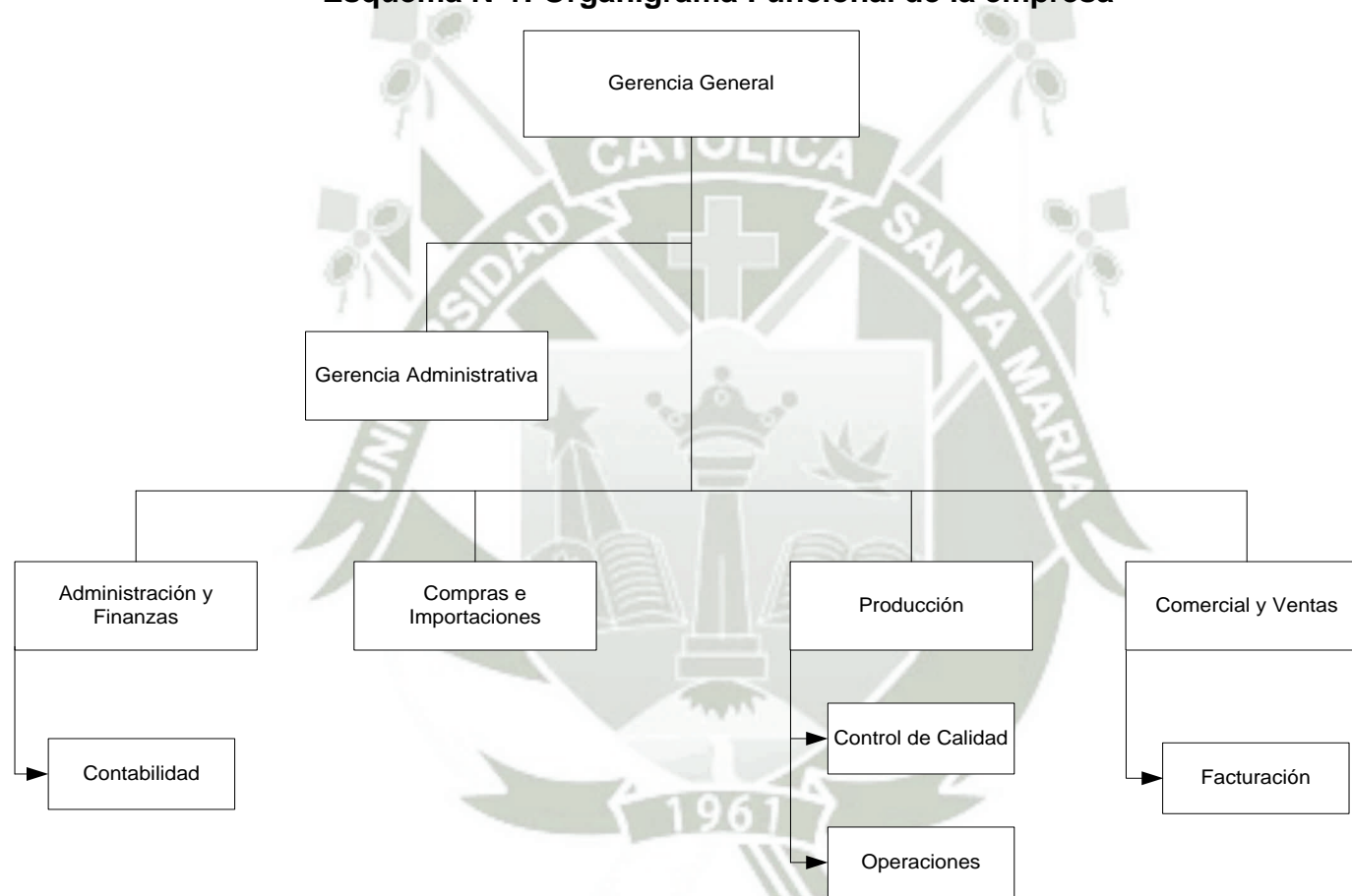
Tiene el firme compromiso de cumplir con los requerimientos y expectativas de calidad, trabajando en el constante desarrollo de los recursos tecnológicos y humanos, promoviendo las siguientes políticas:

- **Responsabilidad:** Dando efectividad en el logro de resultados.
- **Rendimiento productivo:** Mediante el desarrollo de herramientas de gestión de la mejora continua.
- **Integración de tareas:** Alcanzando metas prácticas a nivel de respeto, disciplina, honestidad y orden.
- **Desempeño:** Con los tiempos de entrega, procurando superar expectativas.
- **Mejora Continua:** Anticipándose a las necesidades de sus clientes, mediante la constante creatividad de las áreas involucradas.

### 1.1.7. Organización

#### a) Organigrama

Esquema N°1: Organigrama Funcional de la empresa



Fuente: La Empresa  
Elaboración: Propia

**b) Descripción de áreas funcionales**

**Cuadro N° 1: Cuadro de Asignación de Personal**

N°	Área	Sub Área	Cargo	Cantidad	Condición Laboral
1	Gerencia General		Gerente General	1	Planilla
2	Gerencia Administrativa		Gerente Administrativo	1	Planilla
3	Area de Administración y Finanzas		Jefe de Administración y Finanzas	1	Planilla
		Contabilidad	Contador	1	Planilla
4	Area de Compras e Importaciones		Jefe de Compras e Importaciones	1	Planilla
5	Area de Producción		Jefe de Producción	1	Planilla
		Control de Calidad	Jefe de Control de Calidad	1	Planilla
		Operaciones	Operarios	51	Planilla
6	Area Comercial		Jefe Comercial	1	Planilla
		Facturación	Jefe de Facturación	1	Planilla
<b>TOTAL</b>				<b>60</b>	

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia



1. GERENCIA GENERAL

Es el área responsable de fijar las políticas de trabajo, gestionando de manera directa los estados financieros de la empresa a través de los planes de desarrollo existentes, coordinando con las diversas áreas operativas en función de los objetivos y metas establecidos en las herramientas de gestión, con la finalidad de tomar decisiones de nivel estratégico en mejora del nivel de producción.

2. GERENCIA ADMINISTRATIVA

Es el área responsable del control administrativo y financiero de las compras, ventas, abastecimiento y almacenamiento de los diversos insumos y materiales requeridos para la producción, considerando como factor principal a la gestión del capital humano como fuerza principal de la empresa. Dentro de sus funciones secundarias se encuentra la gestión contable de la empresa.

3. AREA DE PRODUCCIÓN

Desarrolla el control de calidad sobre la producción general en planta, rindiendo de manera periódica los informes correspondientes a la carga y entrega productiva a la gerencia general.

4. AREA COMERCIAL

Es la responsable de gestionar y monitorear la estrategia de entregas y seguimiento post venta del producto terminado con el cliente objetivo de la empresa.

Además, elaborar estrategias de promoción del producto, seleccionando de manera directa los canales de distribución para la venta del producto, resultante del análisis de mercado.

## 1.2. BELGICA

El mercado belga es uno de los más dinámicos y competitivos de Europa.

Bélgica es una economía de mercado desarrollada, que se caracteriza por albergar pequeñas industrias diversificadas, poseer un sofisticado sistema de transportes multimodal y una gran red comercial; posee uno de los más altos PBI per cápita a nivel mundial (en el año 2015, el PBI per cápita fue de US\$ 41,267).

Bélgica es una mezcla de diversas culturas, entre ellas la anglosajona, la germánica y la romana, lo cual significa que si alguien quiere probar sus productos en el mercado europeo, su mejor opción es el mercado de consumo belga. Si funcionan ahí, van a tener éxito en toda Europa.

La economía belga está estrechamente orientada hacia el comercio exterior, especialmente productos de alto valor añadido.

Bélgica importa, debido a su reducida dotación de recursos naturales, grandes cantidades de materias primas y productos semi-terminados que son procesados posteriormente y luego reexportados, por otro lado, exporta productos manufacturados, por lo que su economía depende de los mercados exteriores.

Las principales importaciones son productos alimenticios, maquinaria, diamantes, petróleo y derivados, sustancias químicas, vestimenta y accesorios y tejidos.

Las exportaciones principales son automóviles, productos alimenticios, hierro y acero, diamantes procesados, tejidos, plásticos, productos petrolíferos y metales no ferrosos.

Bélgica es socio fundador (1957) de la Unión Europea y sede de la misma. También forma parte de la unión aduanera y monetaria: Unión Económica Belgo Luxemburguesa desde 1921; y parte del BENELUX desde 1958.

Sus principales socios comerciales son Alemania, Holanda, Francia, Reino Unido, Italia, Estados Unidos y España.

La Unión Europea representa un mercado de grandes oportunidades, con más de 500 millones de habitantes con niveles de ingreso per cápita entre los más altos del mundo. En general, los belgas son consumidores exigentes, con acceso a una amplia gama de productos de todo el mundo.

El Acuerdo Comercial Perú-Unión Europea entró en vigencia el 1° de marzo de 2013, con un acceso preferencial de 99.3% para productos agrícolas y 100% para productos industriales. Gracias a su ubicación en el centro de Europa, Bélgica permite a las exportaciones peruanas llegar al 65% del mercado de consumo europeo en cuestión de horas.

Un aspecto positivo de la relación, Perú duplicó sus exportaciones hacia Bélgica en el 2013 y Bélgica ha triplicado sus exportaciones hacia el Perú en los últimos cinco años, pero aún hay espacio para seguir creciendo.

**Cuadro N° 2: Información básica de Bélgica**

<b>Datos Generales</b>	<b>República Federal de Bélgica</b>
Superficie (KM <sup>2</sup> )	30 528
Población (millones de habitantes)	11,2
Capital	Bruselas
Forma de Gobierno	Monarquía parlamentaria y federal
Rey	Philippe
Primer ministro	Charles Yvon Michel
Ministro Relaciones Exteriores, Comercio Exterior y de Asuntos Europeos	Didier Reynders
Moneda	Euro (€)
IDH 2013 (puesto 21)	0,881

Fuente: CIA-The World Factbook, PNUD

Elaboración: Mincetur- Oficina General de Estudios Económicos - Oficina de Estudios Económicos Internacionales



**Cuadro N° 3: Indicadores Macroeconómicos 2015: Bélgica- Perú**

	<b>Bélgica</b>	<b>Perú</b>
Población (Millones)	11,2	31,2
PBI (US\$ Millones)	463 799	212 700
PBI per capita (US\$)	41 267	6 828
Exportación Bs. Y Ss. (% PBI) <sup>1</sup>	89%	22%
Importación Bs. Y Ss. (% PBI) <sup>1</sup>	88%	24%
Intercambio Comercial Bs. Y Ss. (% PBI) <sup>1</sup>	177%	46%
IED: Flujo Neto (US\$ Millones) <sup>1</sup>	-6051	7 607
Tipo de Cambio Promedio (Moneda Nacional/US\$) <sup>1</sup>	0,8	2,8

Fuente: WEO, EUROSTAT, UNCTAD, BCRP, INEI

Elaboración: Mincetur- Oficina General de Estudios Económicos - Oficina de Estudios Económicos Internacionales

1: Información al 2014, debido a que no se dispone de proyecciones al 2015 para el socio comercial

### 1.2.1. Inversión Extranjera Directa (IED) de Bélgica en Perú

Bélgica es el país de origen de un 0,4% del stock de IED en Perú (1980-2014).

Principales inversionistas que han efectuado aportes de capital en el período 2001-2014.

**Cuadro N° 4: Estructura del stock de IED de Bélgica en Perú por sectores, 1980-2014**

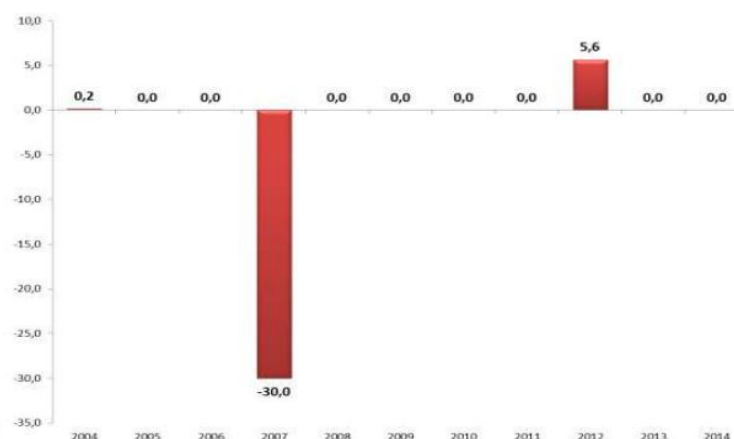
<b>Sector</b>	<b>US\$ Millones</b>	<b>Part. %</b>	<b>Empresa receptora</b>
Energía	62,6	73,8	Enersur S.A.
Industria	5,1	6,1	Industrias Electro Químicas S.A.
Transporte	16,8	19,8	Transportadora del Gas del Perú S.A.
Turismo	0,3	0,4	
Total	84,9	100	

Fuente: Proinversión (actualizado al 31 de diciembre del 2014)

Elaboración: Mincetur- Oficina General de Estudios Económicos - Oficina de Estudios Económicos Internacionales



**Gráfico N°1: Evolución del Flujo de IED de Bélgica en Perú,  
2004-2014 (US\$ Millones)**



Fuente: Proinversión (actualizado al 31 de diciembre del 2014)

Elaboración: Mincetur- Oficina General de Estudios Económicos - Oficina de Estudios Económicos Internacionales

### 1.2.2. Comercio Perú-Bélgica y con el Mundo

(Las cifras de Exportaciones e Importaciones base SUNAT están actualizadas con fecha de cierre al 30/04/2015).

**Cuadro N° 5: Evolución del comercio Perú-Bélgica y con el Mundo, 2010-  
2014 y Ene-Mar 2015 (US\$ Millones)**

		2010	2011	2012	2013	2014	Ene-Mar 2015
	<b>Comercio Bélgica-Mundo</b>						
	Exportaciones (FOB)	408	476	447	468	469	99 219
	Importaciones (CIF)	391	466	437	450	451	93 042
	Saldo Comercial (X-M)	16 912	9 953	9 259	18 511	17 885	6 177
	<b>Comercio Perú-Mundo</b>						
(A)	Exportaciones (FOB)	35 806	46 319	46 359	42 567	38 489	7 804
(B)	Importaciones (CIF)	29 972	37 904	42 169	43 327	42 197	9 449
	Saldo Comercial (X-M)	5 834	8 415	4 190	-761	-3707	-1645
	<b>Comercio Perú-Bélgica</b>						
(C)	Exportaciones (FOB)	583	781	707	699	655	92
	(C)/(A)	1,60%	1,70%	1,50%	1,60%	1,70%	1,20%
	Importaciones (CIF)	168	230	218	266	277	40
	(D)/(B)	0,6%	0,6%	0,5%	0,6%	0,7%	0,4%
	Saldo Comercial (X-M)	415	551	489	433	378	51

Fuente: FMI-IFS (cifras de exportaciones e importaciones 2010-2014 para Bélgica), OMC (cifras de exportaciones e importaciones 2015 para Bélgica) y SUNAT (cifras de exportaciones e importaciones 2010-2015 para Perú)

Elaboración: Mincetur- Oficina General de Estudios Económicos - Oficina de Estudios Económicos Internacionales

### 1.2.3. Evolución del Comercio Bilateral Perú - Bélgica

Ambos países mantienen excelentes relaciones bilaterales, caracterizándose por la defensa de la democracia, los derechos humanos, el libre comercio y la promoción de un marco adecuado para las inversiones.

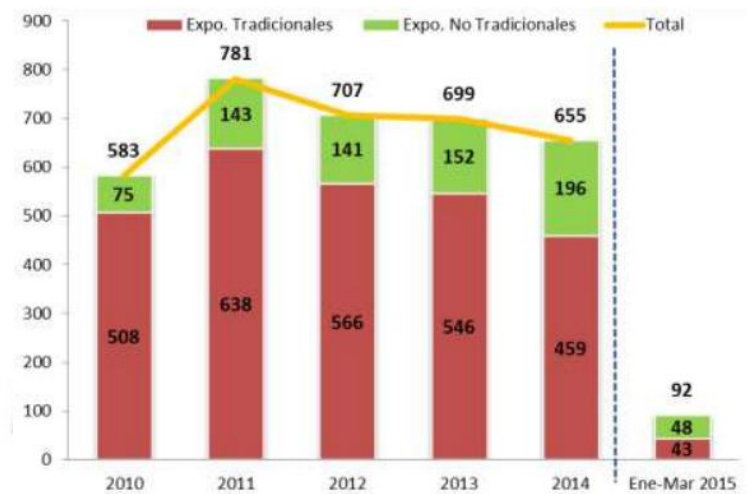
**Gráfico N°2: Saldo Comercial Perú-Bélgica, 2010-2014 y Ene-Mar 2015 (US\$ Millones)**



Fuente: SUNAT

Elaboración: Mincetur- Oficina General de Estudios Económicos - Oficina de Estudios Económicos Internacionales

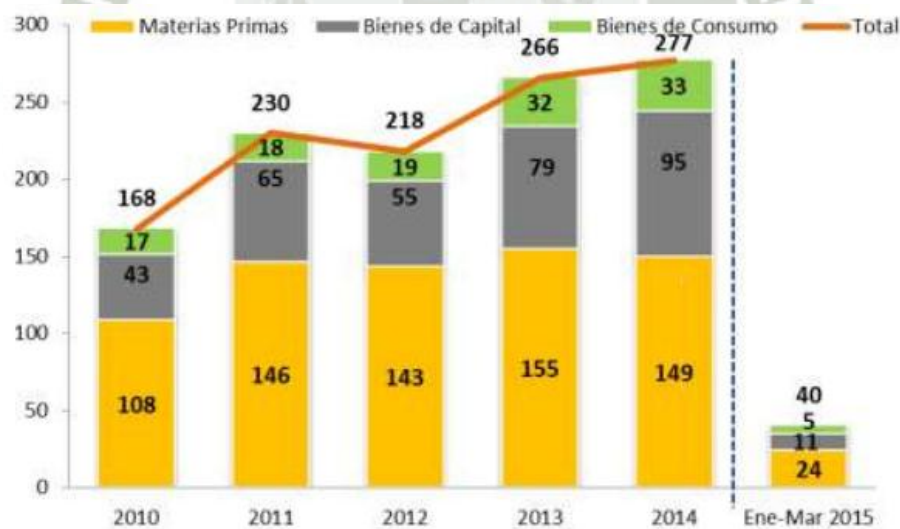
**Gráfico N°3: Exportaciones Perú-Bélgica, 2010-2014 y Ene-Mar 2015 (US\$  
Millones)**



Fuente: SUNAT

Elaboración: Mincetur- Oficina General de Estudios Económicos - Oficina de Estudios Económicos Internacionales

**Gráfico N°4: Importaciones Perú-Bélgica, 2010-2014 y Ene-Mar 2015 (US\$  
Millones)**



Fuente: SUNAT

Elaboración: Mincetur- Oficina General de Estudios Económicos - Oficina de Estudios Económicos Internacionales



**Cuadro N° 6: Comercio Perú-Bélgica, 2013-2014 y Ene-Mar 2015/2014 (US\$  
Millones / Variaciones %)**

	2013	2014	Var. 2014/2013	Ene-Mar 2014	Ene-Mar 2015	Var. 2015/2014
<b>Exportaciones (FOB)</b>	<b>698,5</b>	<b>655,1</b>	<b>-6,2%</b>	<b>110,1</b>	<b>91,5</b>	<b>-16,8%</b>
<b>Tradicional</b>	<b>546,1</b>	<b>459,3</b>	<b>-15,9%</b>	<b>69,0</b>	<b>43,3</b>	<b>-37,3%</b>
<b>Agrícola</b>	<b>69,2</b>	<b>83,8</b>	<b>21,1%</b>	<b>5,5</b>	<b>2,2</b>	<b>-59,8%</b>
Café	69,2	83,8	21,1%	5,5	2,2	-59,8%
<b>Minero</b>	<b>426,1</b>	<b>286,7</b>	<b>-32,7%</b>	<b>36,3</b>	<b>41,0</b>	<b>13,0%</b>
Cobre	174,0	96,0	-44,8%	12,4	0,4	-97,0%
Estaño				-	0,4	-
Metales Menores	5,1	5,8	14,5%	1,7	-	-100,0%
Plomo	155,1	144,4	-7,0%	17,5	16,4	-6,3%
Zinc	91,9	40,5	-55,9%	4,7	23,9	405,3%
<b>Pesquero</b>	<b>50,8</b>	<b>53,6</b>	<b>5,6%</b>	<b>27,2</b>	<b>0,0</b>	<b>-100,0%</b>
Aceite de pescado	48,4	53,3	10,2%	26,9	-	-100,0%
Harina de pescado	2,4	0,3	-86,4%	0,3	-	-100,0%
<b>Petróleo y Gas natural</b>	<b>0,0</b>	<b>35,2</b>	<b>332168806,7%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>67,1%</b>
Crudo		29,1	-	0,0	-	-100,0%
Derivados de petróleo	0,0	6,1	57439662,2%		0,0	-
<b>No tradicional</b>	<b>152,5</b>	<b>195,7</b>	<b>28,4%</b>	<b>41,0</b>	<b>48,3</b>	<b>17,6%</b>
Agropecuario	40,0	53,5	33,9%	12,6	11,7	-7,5%
Artesanías			-			
Maderas y papeles	1,3	1,2	-7,9%	0,4	0,7	62,4%
Metal-Mecánico	0,5	0,7	24,1%	0,3	0,5	71,0%
Minería No Metálica	0,8	3,7	379,6%	0,3	0,1	-82,5%
Pesquero	13,9	16,4	17,5%	5,3	3,5	-34,7%
Pieles y cueros	0,0	0,0	-39,8%	0,0	0,0	-95,0%
Químico	4,7	4,1	-12,6%	1,2	0,8	-30,7%
Sidero Metalúrgico	84,4	109,2	29,4%	17,2	30,6	77,5%
Textil	6,5	4,6	-29,6%	1,5	0,5	-66,0%
Varios (inc. Joyería)	0,4	2,4	534,4%	2,2	0,0	-99,4%
<b>Importaciones (CIF)</b>	<b>265,7</b>	<b>277,1</b>	<b>4,3%</b>	<b>99,8</b>	<b>40,2</b>	<b>-59,7%</b>
Bienes de consumo	31,8	32,9	3,5%	9,1	5,1	-44,6%
Materias Primas y Productos Intermedios	154,8	149,5	-3,5%	43,1	24,4	-43,4%
Bienes de Capital y Materiales de Construcción	79,1	94,8	19,9%	47,6	10,7	-77,4%
Diversos	0,0	-	100,0%			-
<b>Saldo Comercial (X-M)</b>	<b>432,9</b>	<b>377,9</b>	<b>-12,7%</b>	<b>10,3</b>	<b>51,4</b>	<b>400,1%</b>
<b>Intercambio Comercial (X+M)</b>	<b>964,2</b>	<b>932,2</b>	<b>-3,3%</b>	<b>209,8</b>	<b>131,7</b>	<b>-37,2%</b>

Fuente: SUNAT

Elaboración: Mincetur- Oficina General de Estudios Económicos - Oficina de Estudios Económicos Internacionales



#### 1.2.4. Tendencias del Consumidor

Aunque existen diferencias dentro de Bélgica en términos de grupos lingüísticos, los belgas tienen en común el gusto por la “buena vida”, disfrutan de la excelente comida y bebida, vivienda confortable, servicios médicos y sociales confiables e infraestructuras de comunicaciones altamente desarrolladas. Además, los belgas son personas que gustan de cupones de descuento. Bélgica ocupa la segunda posición detrás de Estados Unidos en términos de volumen concerniente a adquisición de productos usando cupones de descuento.

Asimismo, existen diferencias regionales en términos de gasto, por un lado, los consumidores de la región flamenca consumen más productos por lo general, seguido de los habitantes de Valonia y Bruselas. Las personas cuyo idioma es el flamenco consumen en mayor cantidad productos pertenecientes al sector vestido y calzado, artículos para el hogar y servicios, transporte y comunicaciones, ocio y recreación, entre otros. En tanto que los habitantes de la región Valonia no son grandes consumidores en ninguna categoría y consumen en menor proporción alimentos, bebidas alcohólicas y tabaco así como vestido y calzado, vivienda y artículos varios. Los residentes de Bruselas consumen en mayor proporción el sector vivienda, cerca del 30% de su presupuesto y en menor proporción productos pertenecientes a los rubros ocio y recreación, transporte y comunicaciones.

**Cuadro N° 7: Gasto del consumidor de Bélgica 1990-2015 (Cifras en millones de euros)**

	1190	1995	2000	2005	2010	2015
Alimentos y bebidas no alcohólicas	14,56	15,238	16,462	19,201	22,425	24,1
Bebidas alcohólicas y tabaco	3,724	3,926	4,56	5,236	5,953	6,844
Prendas de vestir y calzado	6,75	6,951	6,446	6,741	7,412	8,538
Vivienda	20,25	25,329	29,675	35,978	38,315	43
Artículos del hogar y servicios	5,904	6,748	7,779	8,668	10,262	11,3
Art. Salud y servicios médicos	2,71	3,96	4,927	6,264	7,039	7,637
Transporte	12,96	13,979	19,922	23,419	26,509	29,24
Comunicaciones	1,22	1,608	3,024	3,825	4,439	5,145
Ocio y recreación	6,399	9,389	12,556	15,723	17,393	19,14
Educación	326	381	502	593	640	725
Hoteles y catering	5,177	6,108	7,456	8,587	9,679	11,34
Art. Diversos y servicios	7,367	11,397	14,918	17,118	18,018	18,68
TOTAL	87,34	105,01	128,23	151,35	168,08	185,7

Fuente: Euromonitor

Elaboración: Promperu

### 1.2.5. Cultura de negocios

Muy serios con su trabajo, se lo toman como una obligación a cumplir con la mayor diligencia posible.

Los belgas son personas muy responsables y consecuentes que tienen su vida laboral perfectamente planificada; sus horarios, sus reuniones, sus comidas de empresa, sus compromisos sociales, etc.

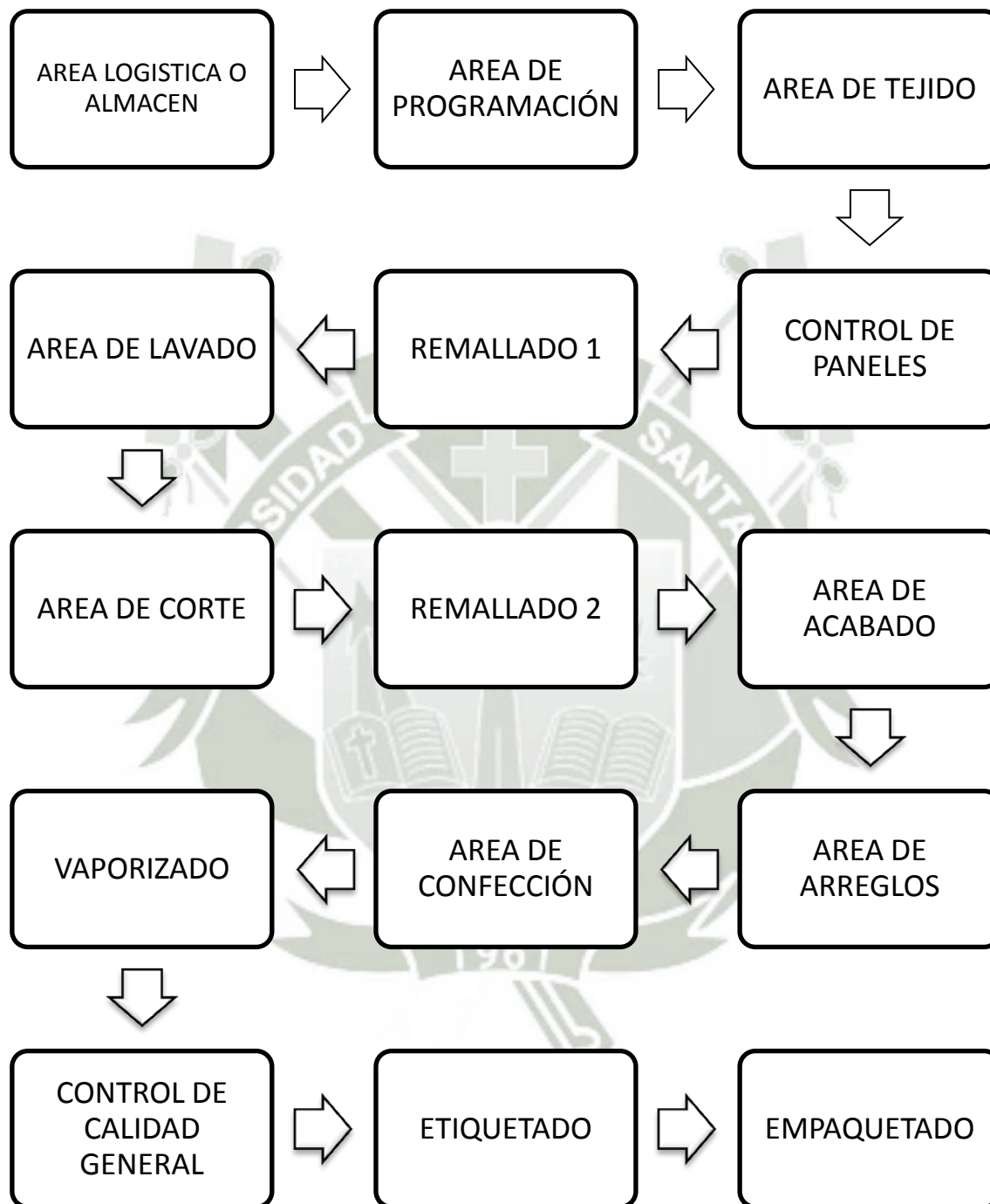
Son muy exactos en exigir que se respeten las condiciones pactadas y en particular, los plazos de entrega de la mercadería contratada.

Las condiciones de pago suelen variar entre 30 y 60 días, pero también son comunes pagos de L/C a 90 días.

Todos hablan varios idiomas, no necesariamente el español, pero el inglés suele ser el idioma común.

### 1.3. PROCESOS

Esquema N°2: Diagrama de Recorrido

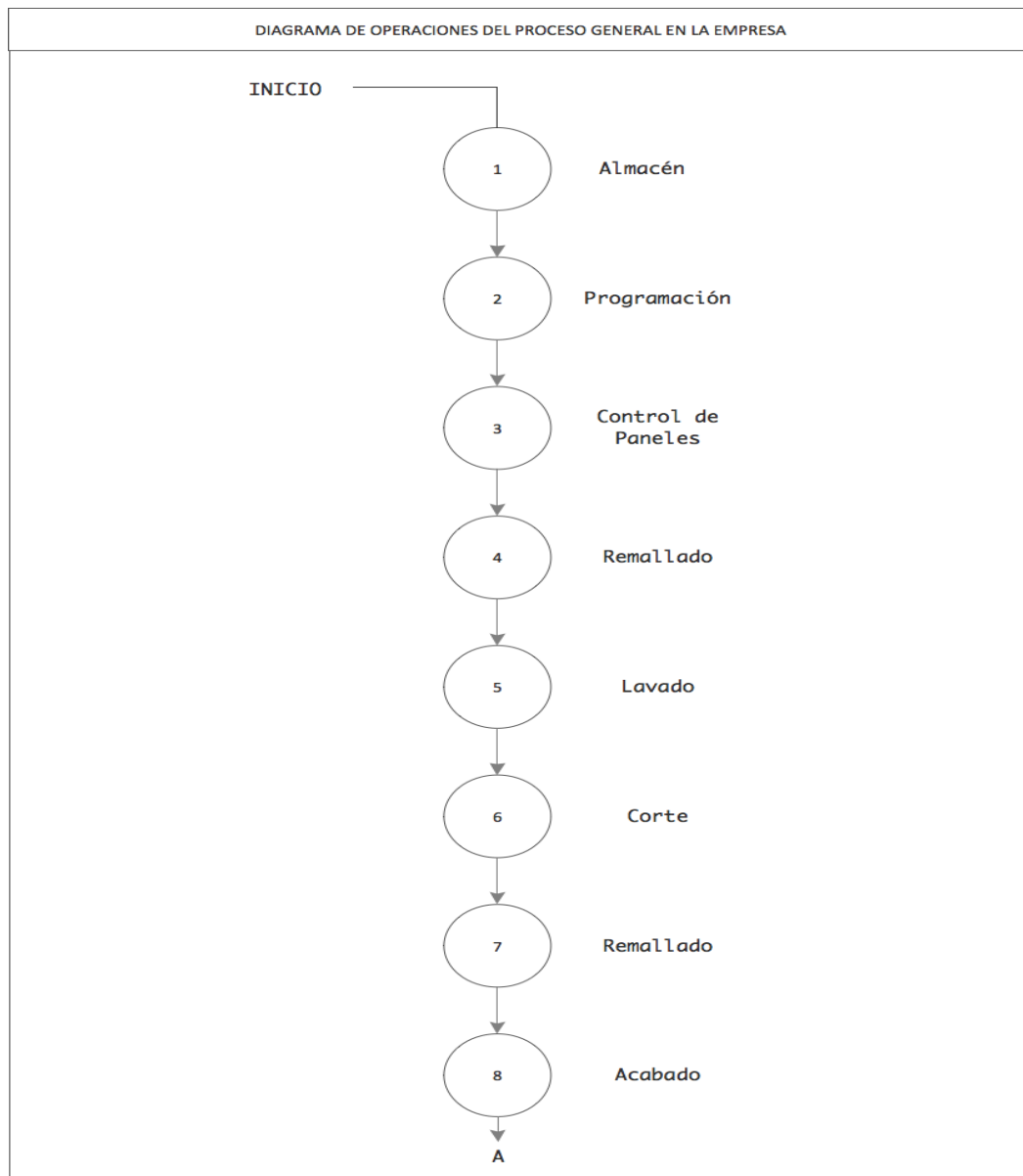


Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia



### Esquema N°3: Diagrama de Operaciones General del Proceso en Planta

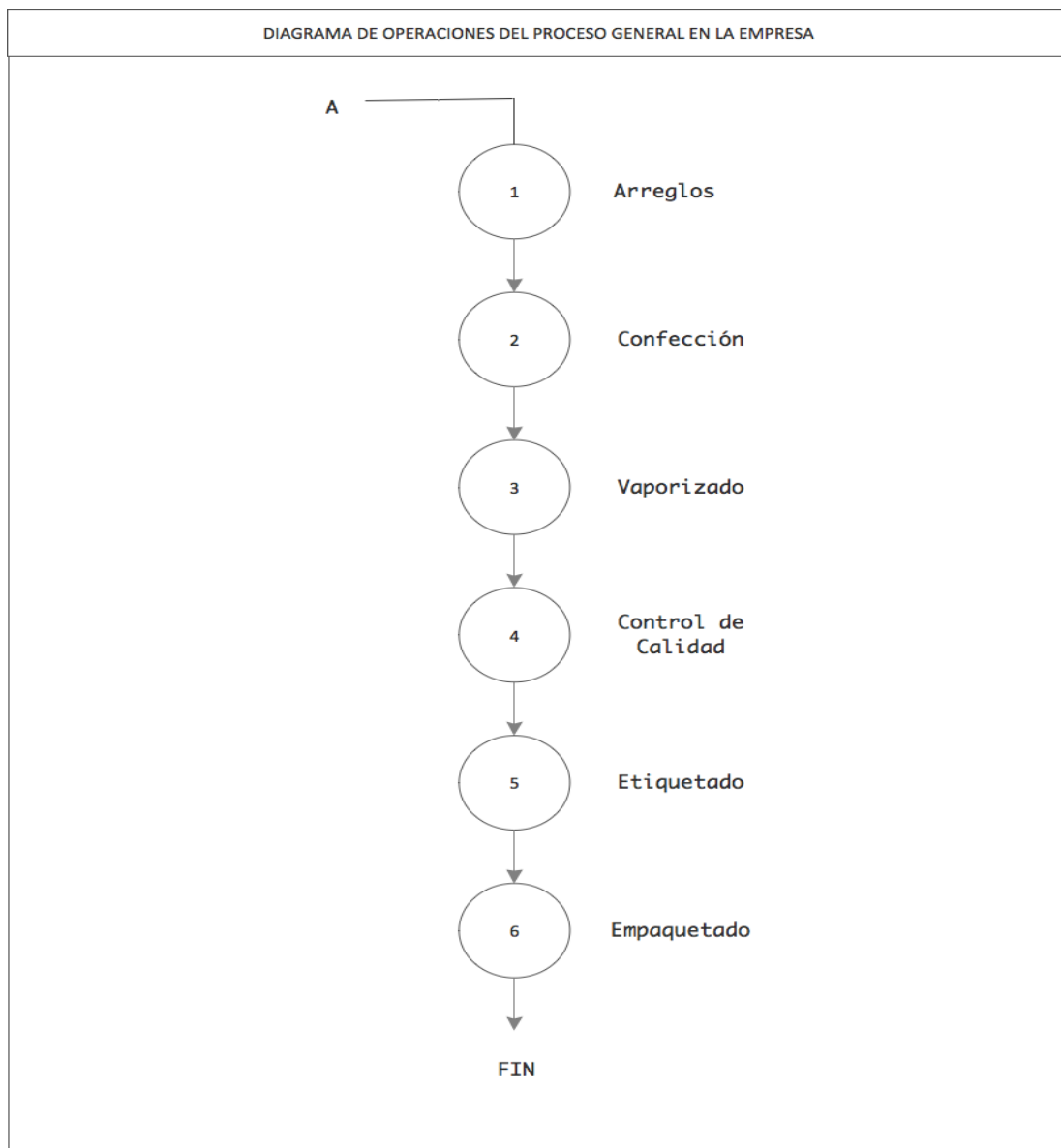


**Fuente: La Empresa**  
**Elaboración Propia**

Como se observa continuación el diagrama general de operaciones del proceso en planta nos muestra el recorrido de los procesos de producción de prendas textiles. Partiendo desde su ingreso al almacén de materias primas, seguida la programación de las maquinas de tejido stoll según modelos y diseños de temporada, para luego ser transferidas a un control de paneles donde se confeccionara la prenda, luego la prenda pasara al área de remallado 1 en donde se le dara los primeros detalles de acabado, para seguir al área de lavado, área corte y el área de remallado 2 si fuera el caso, culminando así primer proceso de acabado.



### Esquema N°4: Diagrama de Operaciones General del Proceso en Planta



**Fuente: La Empresa**  
**Elaboración Propia**

A continuación el diagrama de operaciones general del proceso II en planta, muestra el área de arreglos por la que pasa prenda si fuera el caso, para luego seguir al área de confección en donde se le dará un segundo retoque de tejido antes de enviarla al área de vaporizado y control de calidad final donde se revisa la prenda de manera minuciosa asegurando que cumple con los estándares solicitados por el cliente y finalmente se envía al área de etiquetado y empaquetado.

## 1.4. CLIENTES Y PROVEEDORES

### 1.4.1. Clientes

A continuación, el listado de los principales clientes.

**Cuadro N° 8: Lista de clientes por País de destino**

PAISES	DAMAS	NIÑOS
Australia		KIDOSTORE 159 Clovelly Rd 2031 Clovelly KIDOSTORE 475 Crown Street 2010 Surry Hills
Belgica	LILLY A PARIS Lmei straat 6 9300 Aalst ATELIER ASSEMBLE Leopold de Waelstraat 30 2000 Antwerpen GOZO Steenhouwersvest 63 2000 Antwerpen PRINSES OP DE ERWT Graaf van egmontstraat I 2000 Antwerpen ME AND MY GIRL Belseledorp 31 9111 Belsele OYSLAGER SPORT Fruithoflaan 21 2600 Berchem DE ROP Grote Mark 17 9120 Beveren-waas A SUIVRE Noordzandstraat 58 8000 Brugge DO'S STORE Donksesteenweg 212 2930 Brass chaat GARE DE ROBE Leopold II laan 47A	BRUSSEL Lombardenstraat 10 2000 Antwerpen KIDS ON THE CLOCKS Vlaamse Kaai 27 2000 Antwerpem PRINSES OP DE ERWT Graaf van Egmontstraat I 2000 Antwerpen PRINCESS Meir 51-55 2000 Antwerpen PUCK Weversstraat 34 1730 Asse O-LIJFJE Oogststraat 2 2600 Berchem STYLECO Chaussee de bruxelles 3 4340 Awans PETIT BEAU Vrasenestraat 15 9120 Beveren
China		SEA FRUIT 3-901 Parkfront Mansion I shui Dui Zi Bei Li Chaoyang, Beijing
Francia	ADRENALINE 7 rue Georges Clemenceau 50400 Granville OKKO 2 rue Haute Casserie 44000 Nantes VANINA ESCOUBET 1 rue Henry Monnier 75009 Paris	ADRENALINE 7 rue Georges Clemenceau 50400 Granville LE BON MARCHÉ 24 rue de Selvres 75008 Paris P'TITE BOUILLE 57-59 rue Ramey 75018 Paris
Alemania	DAS	GOODSHAUS HIT IN TV

	MIXSTORE Kastanienallee 101 10435 Berlin	Oderbergerstrasse 34 10435 Berlin WINZIG Y KLEIN Veteranenstrasse 24 10119 Berlin
Hong Kong		MAMA KID Lee Gardens Two 28 Yun Ping road  Stanley Plaza Carmel road
Italia	L'ELEFANTE CON LE GHETTE Via Crema 14 20135 Milano	CHOSSES EFFEDIERRE Viale Bianca Maria 41 20122 Milano TARITA Viale IV Novembre 11 51016 Montecatini Terme Pistoia
Japon	A CAN B, MINO STORE 3-4-33 Ishimaru Mino, Osaka  A CAN B, TOYONAKA STORE 1-7-5 Mukogaoka Toyonaka shi, Osaka A CAN B, TOKYO STORE 2-30-18 Kakinokizaka Meguro-Ku, Tokyo LIGHTUP SHOPPING CLUB 2-21-1 Kita Shinjuku Shinjuku ku, Tokyo PRIME CORPORATION 34-8 Yayoi-cho 4 Chome Nekano-Ku Tokyo	PEEKABOORYAH 4-10 Kitahama Alley Takawatsu, Kagawa A CAN B, MINO STORE 3-4-33 Ishimaru Mino, Osaka A CAN B, TOYONAKA STORE 1-7-5 Mukogaoka Toyonaka shi, Osaka A CAN B, TOKYO STORE 2-30-18 Kakinokizaka Meguro-Ku, Tokyo GLAMOROUS SUGAR 2-16-25 Jiyugaoka Meguro-Ku, Osaka HANKYU DEPT STORE 8-7 Kakuta Cho Kita-Ku, Osaka ISETAN SHINJYUKU DEPT STORE 3-14-1 Shinjuku Ku, Tokyo MARLOW AND GAEL 605-3-14-17 Kami-Osaki Shinagawa, Tokyo
Holanda		ANN LIZ Reestraat 16 1016 DN Amsterdam HEPPIE Y KO Kesselskade 52 6211 Maastricht
Suiza		THE HOME SHOP Rain 14 5000 Aurau NEPOMUK Elisabethenstrasse 40 4051 Basel POISSON ROUGE 6 rue lescot 1205 Geneve NEPOMUK



		Klingenstrasse 23 8005 Zurich
Reino Unido		FENWICK New bon street 63 WIA 3BS London LITTLE CITIZENS High street 120 BT18 9HW Holywood
USA	A TEMPO NY Colombus Avenue 300 10023 New York	BG BASIC Cedar Bridge Avenue 258 88701 Lakewood NJ PRINCE Y PRINCESS Tokay lane 20 10925 Monsey New York FLORENCE FANCY E75th Street 53 10021 New York LE PETITS CHAPELAIS Sullivan Street 146 10012 New York SPACE KIDDETS E22nd Street 26 10010 New York YOYA Hudson 636 10016 New York
Corea		KIDS KOREA Babybubble.co.kr Bebeetmaman.co.kr Littlecollection.co.kr

Fuente: [www.aymara.be](http://www.aymara.be)  
Elaboración Propia

#### 1.4.2. Proveedores

##### a) La Colonial Fábrica de Hilos S.A. (Lima)

La Colonial Fábrica de Hilos S.A. es una empresa peruana del sector textil, fue fundada en 1945; cuenta con muchos años de experiencia, así como presencia en diversos mercados a nivel nacional y mundial.

##### b) Maquinas Industriales Textiles “Stoll” (Alemania)

Stoll, es una empresa que implica calidad y flexibilidad en la industria textil, la marca Stoll ha logrado una reputación legendaria por más de 140 años, siendo orientada en máquinas



de tejido plano. La tecnología Stoll representa un vínculo de integración entre la tecnología altamente sofisticada en el área de desarrollo y la fabricación de máquinas de tejido plano en el sector de la Moda.

**c) Cia. Michell (Arequipa)**

Michell es considerado un proveedor que cuenta con los más finos productos de fibra de alpaca y vicuña, se encuentra especializado en la producción de tops, hilados clásicos y de fantasía, prendas desarrolladas para marcas exclusivas o a través de sus marcas.

**1.5. EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN**

**1.5.1. Productos**

**Cuadro N°9: Modelo de Jumper para niños temporada Otoño - Invierno**



KIDS	
<b>DISEÑO</b>	

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>GRANADA YELLOW</b> Knitted jump suit Tejido mono de punto en colores duales, hecho del algodón pima más suave, es el regalo ideal bebé, con grandes detalles en el cuello, brazo agujero y se declara en el pecho. Cierre de botón conveniente. Tono doble amarilla / polvo.	<b>GRANADA MINT</b> Knitted jump suit Tejido mono de punto en colores duales, hecho del algodón pima más suave, es el regalo ideal bebé! Grandes detalles en el cuello, brazo agujero y se declara en el pecho. Cierre de botón conveniente. Doble tono menta / baya.
<b>PRECIO</b>	€ 67,50	€ 67,50
<b>DETALLES Y CUIDADOS</b>	Doble tono de punto mono, hecho del más suave algodón pima peruano Totalmente de moda Alto nivel de acabado Hecho en Perú Lavable en la lavadora	Doble tono de punto mono, hecho del más suave algodón pima peruano Totalmente de moda Alto nivel de acabado Hecho en Perú Lavable en la lavadora
<b>ENVÍO Y ENTREGA</b>	Los pedidos internacionales se envían By Ups, que trabaja en conjunto con Bpost y su servicio estándar Bpack para Bélgica. Los clientes internacionales son enviados por el servicio estándar Ups. Se hacen envío hacia todo el mundo.	Los pedidos internacionales se envían By Ups, que trabaja en conjunto con Bpost y su servicio estándar Bpack para Bélgica. Los clientes internacionales son enviados por el servicio estándar Ups. Se hacen envío hacia todo el mundo.
<b>COSTOS Y TIEMPOS DE ENTREGA APROXIMADO DEL ENVÍO</b>	<b>5,5 €:</b> Bélgica (permiten dos días laborables) <b>10 €:</b> Países Bajos, Luxemburgo, Francia, Alemania, Reino Unido, Irlanda (permiten 2 días laborables) <b>15 €:</b> Austria, Italia, España, Portugal, Suecia, Dinamarca, Noruega, Finlandia, Grecia, República Checa, Polonia, Hungría, República Eslovaca (permiten 3 días hábiles) <b>20 €:</b> Estados Unidos, Canadá, Suiza, Turquía (permiten 4 días laborables) <b>30 €:</b> resto del mundo (la mayoría de los países en 5 días laborables)	<b>5,5 €:</b> Bélgica (permiten dos días laborables) <b>10 €:</b> Países Bajos, Luxemburgo, Francia, Alemania, Reino Unido, Irlanda (permiten 2 días laborables) <b>15 €:</b> Austria, Italia, España, Portugal, Suecia, Dinamarca, Noruega, Finlandia, Grecia, República Checa, Polonia, Hungría, República Eslovaca (permiten 3 días hábiles) <b>20 €:</b> Estados Unidos, Canadá, Suiza, Turquía (permiten 4 días laborables) <b>30 €:</b> resto del mundo (la mayoría de los países en 5 días laborables)

Fuente: La Empresa

Elaboración Propia

**Cuadro N°10: Modelo de Vestido para niñas temporada Verano - Primavera**



		KIDS	
<b>DISEÑO</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>		<b>SYDNEY ROYAL</b> Anímate con este vestido de rayas alegres en jersey de punto fino! Hecho de nuestra calidad de firma algodón pima.	<b>SYDNEY ROYAL</b> Anímate con este vestido de rayas alegres en jersey de punto fino! Hecho de nuestra calidad de firma algodón pima.
<b>PRECIO</b>		€ 82,50	€ 82,50
<b>DETALLES Y CUIDADOS</b>		Vestido de jersey de punto a rayas, hecha del más suave algodón pima peruano. Totalmente de moda Alto nivel de acabado Hecho en Perú Lavable en la lavadora	Vestido de jersey de punto a rayas, hecha del más suave algodón pima peruano. Totalmente de moda Alto nivel de acabado Hecho en Perú Lavable en la lavadora
<b>ENVÍO Y ENTREGA</b>		Los pedidos internacionales se envían By Ups, que trabaja en conjunto con Bpost y su servicio estándar Bpack para Bélgica. Los clientes internacionales son enviados por el servicio estándar Ups. Se hacen envío hacia todo el mundo.	Los pedidos internacionales se envían By Ups, que trabaja en conjunto con Bpost y su servicio estándar Bpack para Bélgica. Los clientes internacionales son enviados por el servicio estándar Ups. Se hacen envío hacia todo el mundo.
<b>COSTOS Y TIEMPOS DE ENTREGA APROXIMADO DEL ENVÍO</b>		<b>5,5 €:</b> Bélgica (permiten dos días laborables) <b>10 €:</b> Países Bajos, Luxemburgo, Francia, Alemania, Reino Unido, Irlanda (permiten 2 días laborables) <b>15 €:</b> Austria, Italia, España, Portugal, Suecia, Dinamarca, Noruega, Finlandia, Grecia, República Checa, Polonia, Hungría, República Eslovaca (permiten 3 días hábiles) <b>20 €:</b> Estados Unidos, Canadá, Suiza, Turquía (permiten 4 días laborables) <b>30 €:</b> resto del mundo (la mayoría de los países en 5 días laborables)	<b>5,5 €:</b> Bélgica (permiten dos días laborables) <b>10 €:</b> Países Bajos, Luxemburgo, Francia, Alemania, Reino Unido, Irlanda (permiten 2 días laborables) <b>15 €:</b> Austria, Italia, España, Portugal, Suecia, Dinamarca, Noruega, Finlandia, Grecia, República Checa, Polonia, Hungría, República Eslovaca (permiten 3 días hábiles) <b>20 €:</b> Estados Unidos, Canadá, Suiza, Turquía (permiten 4 días laborables) <b>30 €:</b> resto del mundo (la mayoría de los países en 5 días laborables)

Fuente: La Empresa

Elaboración Propia



**Cuadro N°11: Modelo de Saco para niñas temporada Otoño - Invierno**

		KIDS	
<b>DISEÑO</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>		<b>NEW YORK YELLOW</b> Pointelle knit cardigan Hermosa, gruesa de algodón pima de punto chaqueta de punto en punto pointelle y color chiné doble tono. Apareció en la revista Elle edición Bélgica marzo	<b>NEW YORK BERRY</b> Pointelle knit cardigan Hermosa, gruesa de algodón pima de punto chaqueta de punto en punto pointelle y color chiné doble tono. Apareció en la revista Elle edición Bélgica marzo
<b>PRECIO</b>		€ 77,50	€ 77,50
<b>DETALLES CUIDADOS</b>	Y	Pointelle gruesa de punto cardigan doble tono chiné colores Hecho del más suave algodón pima peruano Totalmente de moda Alto nivel de acabado Hecho en Perú Lavable en la lavadora	Pointelle gruesa de punto cardigan doble tono chiné colores Hecho del más suave algodón pima peruano Totalmente de moda Alto nivel de acabado Hecho en Perú Lavable en la lavadora
<b>ENVÍO Y ENTREGA</b>		Los pedidos internacionales se envían By Ups, que trabaja en conjunto con Bpost y su servicio estándar Bpack para Bélgica. Los clientes internacionales son enviados por el servicio estándar Ups. Se hacen envío hacia todo el mundo.	Los pedidos internacionales se envían By Ups, que trabaja en conjunto con Bpost y su servicio estándar Bpack para Bélgica. Los clientes internacionales son enviados por el servicio estándar Ups. Se hacen envío hacia todo el mundo.
<b>COSTOS Y TIEMPOS DE ENTREGA APROXIMADO DEL ENVÍO</b>		<b>5,5 €:</b> Bélgica (permiten dos días laborables) <b>10 €:</b> Países Bajos, Luxemburgo, Francia, Alemania, Reino Unido, Irlanda (permiten 2 días laborables) <b>15 €:</b> Austria, Italia, España, Portugal, Suecia, Dinamarca, Noruega, Finlandia, Grecia, República Checa, Polonia, Hungría, República Eslovaca (permiten 3 días hábiles) <b>20 €:</b> Estados Unidos, Canadá, Suiza, Turquía (permiten 4 días laborables) <b>30 €:</b> resto del mundo (la mayoría de los países en 5 días laborables)	<b>5,5 €:</b> Bélgica (permiten dos días laborables) <b>10 €:</b> Países Bajos, Luxemburgo, Francia, Alemania, Reino Unido, Irlanda (permiten 2 días laborables) <b>15 €:</b> Austria, Italia, España, Portugal, Suecia, Dinamarca, Noruega, Finlandia, Grecia, República Checa, Polonia, Hungría, República Eslovaca (permiten 3 días hábiles) <b>20 €:</b> Estados Unidos, Canadá, Suiza, Turquía (permiten 4 días laborables) <b>30 €:</b> resto del mundo (la mayoría de los países en 5 días laborables)

Fuente: La Empresa

Elaboración Propia





**Cuadro N°12: Modelo de Blusa para damas temporada Verano - Primavera**

		<b>DAMAS</b>	
<b>DISEÑO</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>		<p><b>NONA RED MELANGE</b> <b>Fine knit top</b> Elegante parte superior de punto fino con cierre de botones pequeños y patrón de encaje detalle en la parte delantera. De calibre fino de punto en colores sutiles melange. La cinta en la parte inferior para el efecto cazadora. Este es un estilo versátil, tanto casual y chic! Hecho de suave algodón pima.</p>	<p><b>NONA BLUE MELANGE</b> <b>Fine knit top</b> Elegante parte superior de punto fino con cierre de botones pequeños y patrón de encaje detalle en la parte delantera. De calibre fino de punto en colores sutiles melange. La cinta en la parte inferior para el efecto cazadora. Este es un estilo versátil, tanto casual y chic! Hecho de suave algodón pima.</p>
<b>PRECIO</b>		€ 95,00	€ 95,00
<b>DETALLES Y CUIDADOS</b>	Y	<p>Bien superior de punto en colores melange, encaje patrón de detalle con cierre de botones en la parte delantera tonal. Hecho del más suave de algodón pima peruano Totalmente de moda Alto nivel de acabado Hecho en Perú Lavable en la lavadora</p>	<p>Bien superior de punto en colores melange, encaje patrón de detalle con cierre de botones en la parte delantera tonal. Hecho del más suave de algodón pima peruano Totalmente de moda Alto nivel de acabado Hecho en Perú Lavable en la lavadora</p>
<b>ENVÍO Y ENTREGA</b>		<p>Los pedidos internacionales se envían By Ups, que trabaja en conjunto con Bpost y su servicio estándar Bpack para Bélgica. Los clientes internacionales son enviados por el servicio estándar Ups. Se hacen envío hacia todo el mundo.</p>	<p>Los pedidos internacionales se envían By Ups, que trabaja en conjunto con Bpost y su servicio estándar Bpack para Bélgica. Los clientes internacionales son enviados por el servicio estándar Ups. Se hacen envío hacia todo el mundo.</p>
<b>COSTOS Y TIEMPOS DE ENTREGA APROXIMADO DEL ENVÍO</b>		<p><b>5,5 €:</b> Bélgica (permiten dos días laborables) <b>10 €:</b> Países Bajos, Luxemburgo, Francia, Alemania, Reino Unido, Irlanda (permiten 2 días laborables) <b>15 €:</b> Austria, Italia, España, Portugal, Suecia, Dinamarca, Noruega, Finlandia, Grecia, República Checa, Polonia, Hungría, República Eslovaca (permiten 3 días hábiles) <b>20 €:</b> Estados Unidos, Canadá, Suiza, Turquía (permiten 4 días laborables) <b>30 €:</b> resto del mundo (la mayoría de los países en 5 días laborables)</p>	<p><b>5,5 €:</b> Bélgica (permiten dos días laborables) <b>10 €:</b> Países Bajos, Luxemburgo, Francia, Alemania, Reino Unido, Irlanda (permiten 2 días laborables) <b>15 €:</b> Austria, Italia, España, Portugal, Suecia, Dinamarca, Noruega, Finlandia, Grecia, República Checa, Polonia, Hungría, República Eslovaca (permiten 3 días hábiles) <b>20 €:</b> Estados Unidos, Canadá, Suiza, Turquía (permiten 4 días laborables) <b>30 €:</b> resto del mundo (la mayoría de los países en 5 días laborables)</p>

Fuente: La Empresa

Elaboración Propia



**Cuadro N°13: Modelo de Chompa para damas temporada Verano - Primavera**

	DAMAS	
<b>DISEÑO</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>MILOU MISTY</b> <b>Coarse lace knit jumper</b> Encaje de punto grueso puente con cuello redondo y mangas raglán. Mezcla de tono dual en el algodón pima suave.	<b>MILOU CHAMPAGNE</b> <b>Coarse lace knit jumper</b> Encaje de punto grueso puente con cuello redondo y mangas raglán. Mezcla de tono dual en el algodón pima suave.
<b>PRECIO</b>	€ 130,00	€ 130,00
<b>DETALLES Y CUIDADOS</b>	Encaje grueso de la tripulación de punto jersey de cuello Hecho del más suave de algodón pima peruano Totalmente de moda Alto nivel de acabado Hecho en Perú Lavable en la lavadora	Encaje grueso de la tripulación de punto jersey de cuello Hecho del más suave de algodón pima peruano Totalmente de moda Alto nivel de acabado Hecho en Perú Lavable en la lavadora
<b>ENVÍO Y ENTREGA</b>	Los pedidos internacionales se envían By Ups, que trabaja en conjunto con Bpost y su servicio estándar Bpack para Bélgica. Los clientes internacionales son enviados por el servicio estándar Ups. Se hacen envío hacia todo el mundo.	Los pedidos internacionales se envían By Ups, que trabaja en conjunto con Bpost y su servicio estándar Bpack para Bélgica. Los clientes internacionales son enviados por el servicio estándar Ups. Se hacen envío hacia todo el mundo.
<b>COSTOS Y TIEMPOS DE ENTREGA APROXIMADO DEL ENVÍO</b>	<b>5,5 €:</b> Bélgica (permiten dos días laborables) <b>10 €:</b> Países Bajos, Luxemburgo, Francia, Alemania, Reino Unido, Irlanda (permiten 2 días laborables) <b>15 €:</b> Austria, Italia, España, Portugal, Suecia, Dinamarca, Noruega, Finlandia, Grecia, República Checa, Polonia, Hungría, República Eslovaca (permiten 3 días hábiles) <b>20 €:</b> Estados Unidos, Canadá, Suiza, Turquía (permiten 4 días laborables) <b>30 €:</b> resto del mundo (la mayoría de los países en 5 días laborables)	<b>5,5 €:</b> Bélgica (permiten dos días laborables) <b>10 €:</b> Países Bajos, Luxemburgo, Francia, Alemania, Reino Unido, Irlanda (permiten 2 días laborables) <b>15 €:</b> Austria, Italia, España, Portugal, Suecia, Dinamarca, Noruega, Finlandia, Grecia, República Checa, Polonia, Hungría, República Eslovaca (permiten 3 días hábiles) <b>20 €:</b> Estados Unidos, Canadá, Suiza, Turquía (permiten 4 días laborables) <b>30 €:</b> resto del mundo (la mayoría de los países en 5 días laborables)

**Fuente: La Empresa**

**Elaboración Propia**

**Cuadro N°14: Modelo de Saco para damas temporada Otoño - Invierno**

	DAMAS	
DISEÑO		
DESCRIPCIÓN	<b>RENEE JADE MELANGE</b> <b>Long jersey knit cardigan</b> Camiseta larga de punto cardigan con detalles de encaje alrededor del cuello. Hecha de algodón pima fina en colores sutiles melange.	<b>RENEE GREY MELANGE</b> <b>Long jersey knit cardigan</b> Camiseta larga de punto cardigan con detalles de encaje alrededor del cuello. Hecha de algodón pima fina en colores sutiles melange
PRECIO	€ 147,50	€ 147,50
DETALLES Y CUIDADOS	Camiseta larga chaqueta de punto con detalle de encaje Hecho del más suave de algodón pima peruano Totalmente de moda Alto nivel de acabado Hecho en Perú Lavable en la lavadora	Camiseta larga chaqueta de punto con detalle de encaje Hecho del más suave de algodón pima peruano Totalmente de moda Alto nivel de acabado Hecho en Perú Lavable en la lavadora
ENVÍO Y ENTREGA	Los pedidos internacionales se envían By Ups, que trabaja en conjunto con Bpost y su servicio estándar Bpack para Bélgica. Los clientes internacionales son enviados por el servicio estándar Ups. Se hacen envío hacia todo el mundo.	Los pedidos internacionales se envían By Ups, que trabaja en conjunto con Bpost y su servicio estándar Bpack para Bélgica. Los clientes internacionales son enviados por el servicio estándar Ups. Se hacen envío hacia todo el mundo.
COSTOS Y TIEMPOS DE ENTREGA APROXIMADO DEL ENVÍO	<b>5,5 €:</b> Bélgica (permiten dos días laborables) <b>10 €:</b> Países Bajos, Luxemburgo, Francia, Alemania, Reino Unido, Irlanda (permiten 2 días laborables) <b>15 €:</b> Austria, Italia, España, Portugal, Suecia, Dinamarca, Noruega, Finlandia, Grecia, República Checa, Polonia, Hungría, República Eslovaca (permiten 3 días hábiles) <b>20 €:</b> Estados Unidos, Canadá, Suiza, Turquía (permiten 4 días laborables) <b>30 €:</b> resto del mundo (la mayoría de los países en 5 días laborables)	<b>5,5 €:</b> Bélgica (permiten dos días laborables) <b>10 €:</b> Países Bajos, Luxemburgo, Francia, Alemania, Reino Unido, Irlanda (permiten 2 días laborables) <b>15 €:</b> Austria, Italia, España, Portugal, Suecia, Dinamarca, Noruega, Finlandia, Grecia, República Checa, Polonia, Hungría, República Eslovaca (permiten 3 días hábiles) <b>20 €:</b> Estados Unidos, Canadá, Suiza, Turquía (permiten 4 días laborables) <b>30 €:</b> resto del mundo (la mayoría de los países en 5 días laborables)

Fuente: La Empresa

Elaboración Propia



1.5.2. Producción

Figura N°1: Modelo de Chalina A para niño temporada Otoño - Invierno

**FICHA PRODUCCIÓN AMPATO INVEST S.A.C.**

122-FOXY-AK      HILADO : SW / AC 2/32NM      50%MERINO WOOL / 50% ACRYL      G5 STOLL

QUAL: SUPERWASH 2/32NM I DRAAD

**MODEL: FOXY**

FOXY PINK      COL 7      COL 2      COL 6      COL 5      COL 4      COL 1      COL 3      COL 2      DARK BROWN      COL 1

Length: 120 cm

COL 1 SAND  
COL 2 FUCHSIA  
COL 3 GREEN  
COL 4 ORANGE  
COL 5 AZUL  
COL 6 YELLOW  
COL 7 (DARK) BLUE (STOCK COLOUR)

**PARA EL COLOR 7 BLUE SE DEBE TOMAR UN COLOR AZUL OSCURO DE STOCK**

FOXY BLUE

**talla T2 : aumentar 6 rayas en la mitad de la chalina en colores orange/sand/green/fuchsia/yellow/azul.**

YAFIN1	132-013-0501	122 SWAC 20 5MIC 2/32 CAMEL AK.	PESO SMALL	131
YAFIN2	132-013-4300	122 SWAC 20 5MIC 2/32 FUCHSIA AK.	PESO LARGE	185
YAFIN3	132-013-6000	122 SWAC 20 5MIC 2/32 GREEN AK.		
YAFIN4	132-013-2700	122 SWAC 20 5MIC 2/32 ORANGE AK.		
YAFIN5	132-013-5426	122 SWAC 20 5MIC 2/32 AZUL AK.		
YAFIN6	132-013-2000	122 SWAC 20 5MIC 2/32 YELLOW AK.		

Fuente: La Empresa  
Elaboración Propia

Figura N°2: Modelo de Chalina B1 para niño temporada Otoño - Invierno

**aymara**      FICHA TEJIDO, ACABADOS Y ADMINISTRACION

OJO! TENER CUIDADO CON LA PARTE QUE ES LA CARA DERECHA Y EL LADO DONDE DEBE IR LA ETIQUETA DE TELA

ETIQUETA:	ETIQUETA: TELA AYMARÁ	TIPO TENSION:	???????	CLIENTE:	AYMARÁ KIDS
COMPOSICION:	80%ALPACA-20% ACRILICO	TIPO BOTON:	NO	MODELO:	JUSTINE CHALINA
ETIQUETA TALLA:	NO	TIPO ELASTICO:	NO	CODIGO:	122-JUSTINE-AYK
TARJETA:	CARTON BLANCO (AYMARÁ)	TIPO CIERRE:	NO	HILADO:	NAZCA 01 HEBRAS PLENO
				COMBI COLOR:	PLENO

Fuente: La Empresa  
Elaboración Propia

Figura N°3: Modelo de Chalina B2 para niño temporada Otoño - Invierno

**FICHA DE MEDIDAS TEJIDO MALLA EXPORIM NAZCA SRL**



CUIDAR TENSION  
PRETINAS 2X2  
PRENDAS DE COLECCION OK!

TALLA	T1	T2	T3
A- TOTAL LARGO	1,20	1,40	1,60
B- ANCHO	15	18	20
C- PRETINA 2X2	1,3	1,3	1,3
D- ANCHO (DETALLE)	3	5	7
PESO APRÓX PRODUCCION	0,080	0,090	0,180
PESO PRE-PRODUCCION	0,080	0,090	0,180

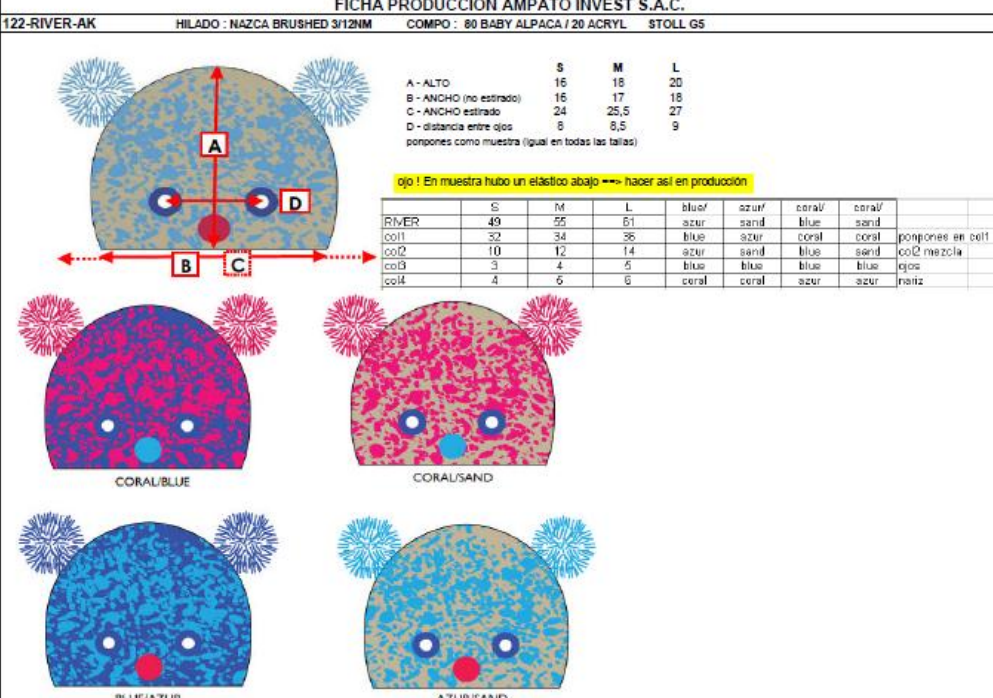
HILADO:	NAZCA	GALGA:	GG5	CLIENTE:	AYMARA KIDS
TITULO:	3/12	MODD:	STOLL	ESTACION:	INVIERNO 12-13
HERRAS:	01	AUTORIZACION:	PRODUCCION OK!	MODIFI O:	JUSTINE CHAI INA
SUMINISTRADOR:	MICHELL			CODIGO:	122-JUSTINE-AYK
				COMBI COL:	PLENOS

Fuente: La Empresa  
Elaboración Propia

Figura N°4: Modelo de Gorro A para niño temporada Otoño - Invierno

**FICHA PRODUCCION AMPATO INVEST S.A.C.**

122-RIVER-AK      HILADO : NAZCA BRUSHED 3/12NM      COMPO : 80 BABY ALPACA / 20 ACRYL      STOLL GS



	S	M	L					
A - ALTO	16	18	20					
B - ANCHO (no estirado)	16	17	18					
C - ANCHO estirado	24	25,5	27					
D - distancia entre ojos	8	8,5	9					

proporcion como muestra (igual en todas las tallas)

ojo ! En muestra hubo un elastico abajo ==> hacer asi en produccion

	S	M	L	blue/	azur/	coral/	coral/		
RIVER	49	55	61	blue/	azur/	coral/	coral/		
col1	32	34	36	blue	azur	coral	coral	ponpones en belt	
col2	10	12	14	azur	sand	blue	sand	col2 mezcla	
col3	3	4	5	blue	blue	blue	blue	ojos	
col4	4	6	6	coral	coral	azur	azur	nariz	

Fuente: La Empresa  
Elaboración Propia



Figura N°5: Modelo de Saco para niño temporada Otoño - Invierno

**FICHA TEJIDO, ACABADOS Y ADMINISTRACION**

**OJO !!**  
CUIDADO EN EL VAÑORIZADO  
RESPECTAR LA FORMA DE LAS "V"  
QUE TIENE EL PTO FANTASIA JUSTO  
DESPUES DE LAS PRETINAS TANTO  
EN EL FALDON COMO EN LAS MANGAS

**IMPORTANTE!!!!**  
REGLA GENERAL SI SE TRATA DE RAYAS  
O PTO FANTASIA  
PANELES DELANTEROS/MANGAS  
EL DETALLE PTO FANTASIA DEBE SER  
SISTEMA ESPEJO

PRETINAS 2X2  
CUIDAR TENSION I

**IMPORTANTE !**  
MEDIDA ALTO PRETINA FALDON Y MANGAS  
TOMAR DESDE EL PICO MAS ALTO HASTA  
EL BORDE DEL FALDON (VER FOTO)

EN ESTE MODELO  
EL BOTON ESTA MUY ARRIBA  
RESPECTAR MEDIDA

RESPECTAR  
POSICION OVAL CUELLO  
COMO LO INDICA DIBUJO  
(TOMAR ESTO COMO REGLA GENERAL)

RESPECTAR  
POSICION DEL OVAL  
PARA TODAS LAS TALLAS  
1,3CM DEL BORDE

ETIQUETA: TELA AYMARA  
COMPOSICION: 80%ALPACA-20% ACRILICO  
ETIQUETA TALLAS: COSTURA INTERIOR  
TARJETA: CARTON BLANCO (AYMARA)

TIPO TENSION: .....  
TIPO BOTON: NACAR ROSADO 11MM  
TIPO ELASTICO: .....  
TIPO CIERRE: .....

CLIENTE: AYMARA KIDS  
MODELO: ADAMARI CARDIGAN CHICAS  
HILADO: NAZCA 01 H  
COMBI COLOR: 04 COMBINACIONES  
\*YELLOW/ICE \*ORANGE/PINK \*RED/ICE  
\*DIE BLUE/PINK \*JADE/ICE

Fuente: La Empresa

Elaboración Propia

Figura N°6: Modelo de Gorro B para niño temporada Otoño - Invierno

**COMBINACIONES VENDIDAS**

**aymara™**

**aymara**

**BIOTONES:**

TALLA	3-6M	9-12M	18M-4Y	6Y-10Y	12-14Y
CANTIDAD					
REPUESTO					
Comment					

FICHA DE ACCESORIOS EXPORIM NAZCA SRL  
**aymara**

CLIENTE: AYMARA KIDS  
TEMPORADA: INVIERNO 12-13  
MODELO: 122-AMELIE-AYK

Fuente: La Empresa

Elaboración Propia



Figura N°7: Modelo de Chompas para niños temporada Otoño - Invierno

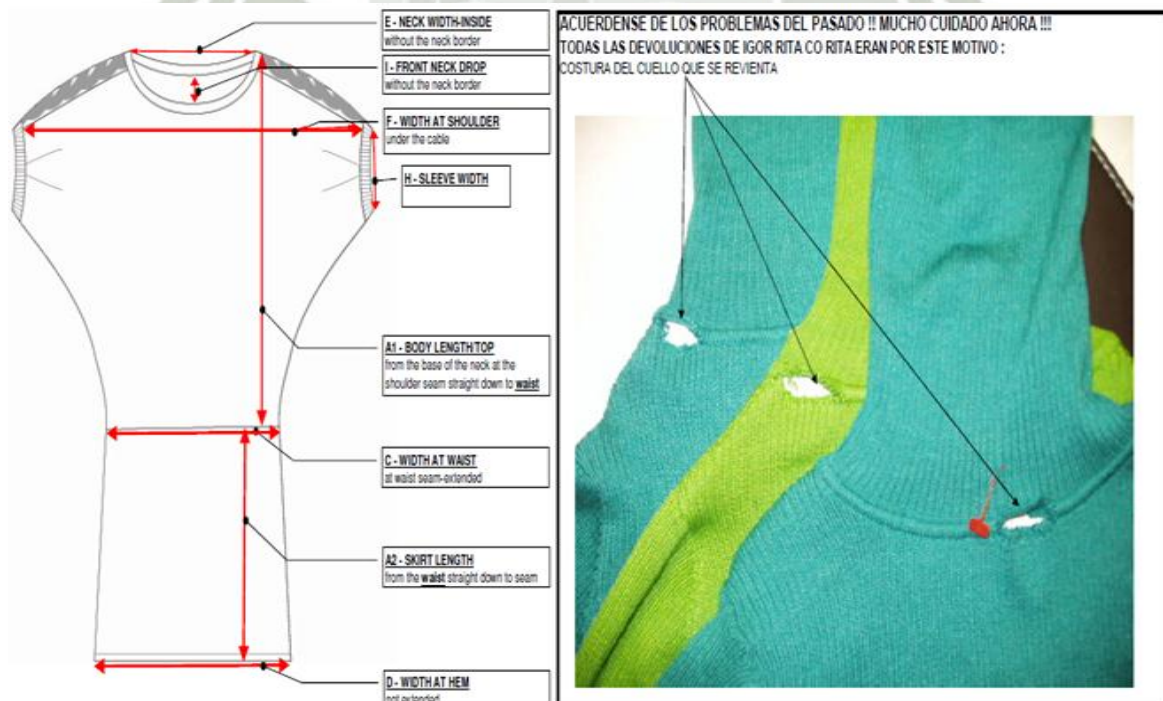
FICHA DE PRODUCCION EXPORIM NAZCA SRL										
CLIENTE :	ANNE KURRIS				HILADO : SUPERWASH 50%			GALGA : G12 STOLL		
ESTACION :	122 / W1213				TITULO : 2/32 NM x 1 HEBRA			ESTADO : PRODUCCION		
MODELO :	UNO				SUMINISTRADOR : MICHELL					
CODIGO CLIENTE :	122-UNO-AK				COMPO : 50% merino wool 50% acryl					
TALLA	2	3	4	6	8	10	12	14	16	18
	92	98	104	116	128	140	152	164	176	188
A - LARGO	35	37	39	42	45	48	48	53	55	59
B - ANCHO (forma natural / no estirar)	21	22	23	25	27	29	31	33	35	37
C - CINTURA	21	22	23	25	27	29	31	33	35	37
D - FALDON	21	22	23	25	27	29	31	33	35	37
E - ANCHO CUELLO exterior	14	15	16	16	17	17	18	19	20	20
F - DE HOMBRO A HOMBRO	19	20	21	22	23	24	25	26	27	32
G - LARGO MANGA	32	34	37	40	44	48	52	56	58	60
H - ANCHO PUÑO	6	6	6	6	7	7	7	8	8	8
I - PROFUND CUELLO ADELANTE	3	3	4	4	4	4	5	5	5	6
Iatr - PROFUND CUELLO ATRAS	1	1	1	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
J - SISA	13	13	14	14	15	16	17	18	19	20
K - ANCHO MANGA	7	7	8	8	9	9	10	10	11	15
L - ALTO CUELLO DESDOBLADO	12	12	15	15	15	17	17	17	17	20
Medidas de control :										
LARGO MANGA MITAD ESPALDA	41,5	44	47,5	51	55,5	60	64,5	69	71,5	76
PESO TEORICO (plusmaker)										
col 1	90	101	112	129	147	169	187	206	237	261
col 2	82	92	102	117	134	154	171	188	216	238
col 3	4	5	5	6	7	8	8	9	11	12
col 4	4	5	5	6	7	8	8	9	11	12

MODEL: UNO	Muestra colección OK : utilizar como base modelo 102-FATT-AK (misma tabla)	
chompa color pleno con raya bicolor en puños y faldón		
	FUCHSIA GREENSHED	GREEN AZULSHED
puños + faldón 2 rayas en color contraste 12mm		
	AZUL ORANGEWASH	YELLOW AZULSHED
cuerpo y mangas en este punto		
	ORANGE PURPLESHED	
Mucho cuidado con la elasticidad del cuello + remallado y escondido de los hilos (titan remallados) => ausencia del problema de modelo Igor de Rita de hace unas temporadas (Ver fotos adjuntas)		
FECHA ACTUALIZACION 30/04/2012 SVG		

Fuente: La Empresa  
Elaboración Propia

Figura N°8: Modelo de Chompa con cuello largo para niño temporada Otoño - Invierno



Fuente: La Empresa  
Elaboración Propia

**Cuadro N°15: Análisis de los productos**

CARDIGANS	JACKETS
<p>Representa el mayor porcentaje de la producción total.</p> <p>Los cardigans, son prendas cerradas, lo que diferencia una chompa con otra puede ser el material, el tamaño, el punto, los colores, los accesorios, entre otros.</p> <p>La producción de cardigans equivale al 50.09% del total de producción, es decir un promedio de 32,724 prendas anuales</p>	<p>Los jackets son prendas de vestir, que tienen dos delanteras, estas pueden llevar accesorios para cerrarla, los modelos cambian por el material, color, diseño entre otros, el proceso de producción es similar al de los cardigans.</p> <p>La producción de jackets equivale el 20.29% de la producción total, es decir un promedio de 13,253 prendas anuales</p>

Fuente: La Empresa

Elaboración Propia

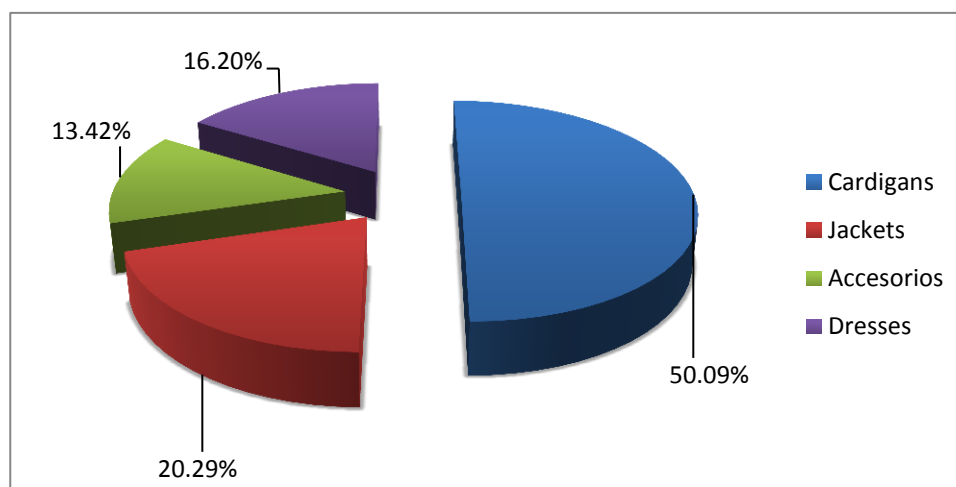
**Cuadro N°16: Producción de cardigans, jackets, accesorios y dresses 2014**

Producto	Producción	
	Unidades	%
Cardigans	32,724	50.09%
Jackets	13,253	20.29%
Accesorios	8,768	13.42%
Dresses	10,587	16.20%
<b>Total</b>	<b>65,332</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

**Gráfico N°5: Producción de cardigans, jackets, accesorios y dresses  
2014 (%)**



Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

El 70.38% del total de los diferentes productos producidos son los cardigans y los jackets, contando diseños para damas y niños.

### ACCESORIOS

Los accesorios acompañan a las prendas de vestir, como chalinas, guantes y gorros, estos al igual que los cardigans y los jackets, los cuales son atendidos en una variedad de diseños que dependen de la materia prima así como del color, tejido (punto). Estos representan un valor del 16.76%

Dentro de la producción de accesorios el 18,19 % equivale a guantes, el 21,05 % a gorros y el 60,76 % chalinas un total del 13,42 % de la producción total. En piezas equivale a 8,768 piezas del total.

**Cuadro N°17: Producción de accesorios año 2014**

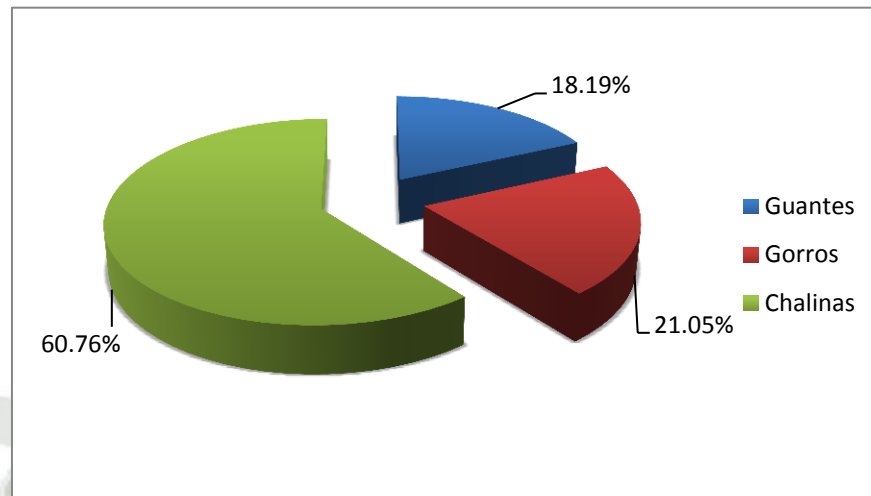
Accesorios	Producción	
	Unidades	%
Guantes	1,595	18.19%
Gorros	1,846	21.05%
Chalinas	5,327	60.76%
<b>Total</b>	<b>8,768</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: La Empresa

Elaboración Propia



**Gráfico N°6: Producción de accesorios año 2014 (%)**



Fuente: La Empresa  
Elaboración Propia

### DRESSES (Vestidos)

Los dresses son prendas poco frecuentes de la producción total, representan el 16,20 % del total de producción, siendo un total de 10,587 prendas promedio producidas anualmente.

La producción de vestidos se divide en dos tipos de vestidos para damas y niños.

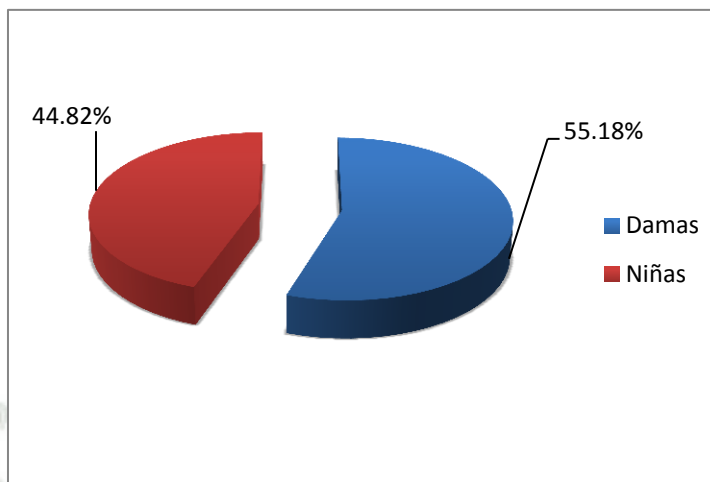
Los dos principales clientes, los cuales representan el mayor porcentaje de nuestra producción exportada está orientado al mercado femenino, por lo que el 55,18 % de nuestra producción total son vestidos para damas, seguida por un 44,82 % de producción para niñas, en base al año 2014, tal como se puede ver en el siguiente gráfico:

**Cuadro N°18: Producción de Dresses 2014**

Dresses	Producción	
	Unidades	%
Damas	5,842	55.18%
Niñas	4,745	44.82%
<b>Total</b>	<b>10,587</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: La Empresa  
Elaboración Propia

**Gráfico N°7: Producción de Dresses 2014 (%)**



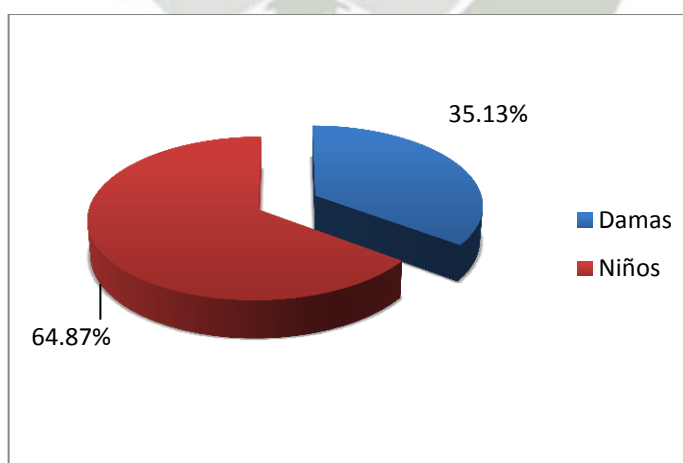
Fuente: La Empresa  
Elaboración Propia

**Cuadro N°19: Orientación de mercado año 2014**

Orientación	Producción	
	Unidades	%
Damas	22,952	35.13%
Niños	42,380	64.87%
<b>Total</b>	<b>65,332</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: La Empresa  
Elaboración Propia

**Gráfico N°8: Orientación de mercado año 2014 (%)**



Fuente: La Empresa  
Elaboración Propia

Dentro de los materiales a utilizar tenemos el algodón, mezclas de algodón, alpaca, baby alpaca y merino.

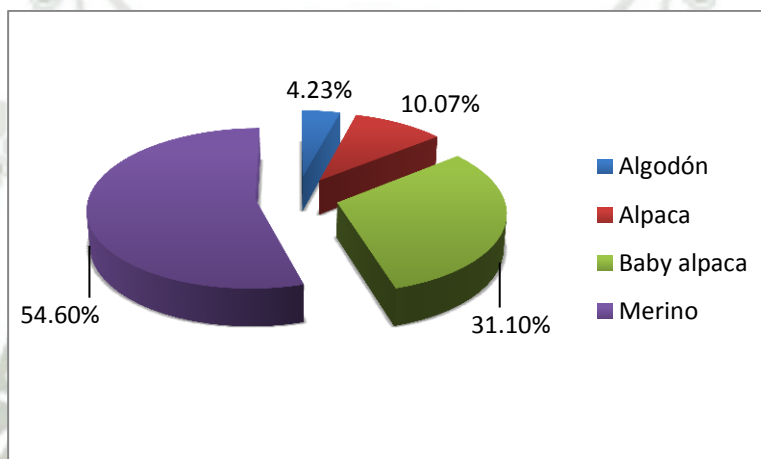
**Cuadro N°20: Producción por tipo de material año 2014**

Materia Prima	Materiales	
	Unidades	%
Algodón	2,763	4.23%
Alpaca	6,580	10.07%
Baby alpaca	20,315	31.10%
Merino	35,674	54.60%
<b>Total</b>	<b>65,332</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: La Empresa

Elaboración Propia

**Gráfico N°9: Producción por tipo de material año 2014 (%)**



Fuente: La Empresa

Elaboración Propia

El 54.60% de la producción total tiene como principal materia prima el merino para clientes europeos, seguido por baby alpaca con un 31.10%, un 10.07% de alpaca para clientes de Japón y China y el 4.23% de algodón.

### 1.5.3. Exportación de prendas

**Cuadro N°21: Prendas de Exportaciones**

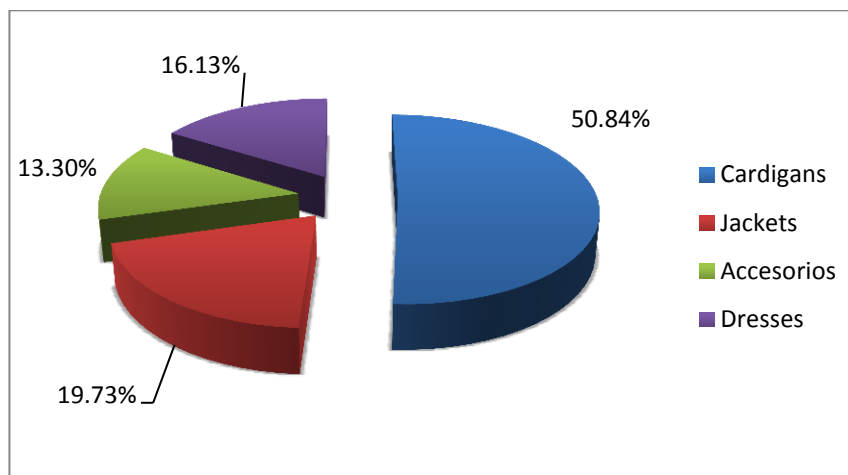
Producto	Producción	
	Unidades	%
Cardigans	32,552	50.84%
Jackets	12,633	19.73%
Accesorios	8,515	13.30%
Dresses	10,325	16.13%
<b>Total</b>	<b>64,025</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: La Empresa



Elaboración propia

**Gráfico N°10: Prendas de Exportaciones (%)**



Fuente: La Empresa

Elaboración propia

La cantidad de 64,025 unidades exportadas representa el 98% de la producción anual; a partir de ello, el 50.84% de la exportación total tiene como principal prenda los cardigans, seguido por los jackets con un 19.73%, un 16.13% en dresses (vestidos), y finalmente los accesorios como chalinas, guantes y gorros con un 13.30%.

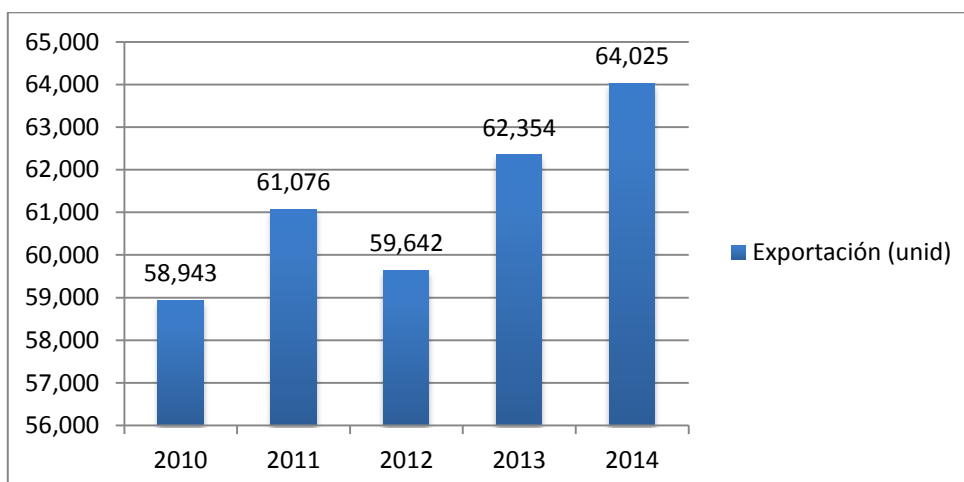
**Cuadro N°22: Flujos de Exportaciones (unidades)**

Año	Unidades	% Var
2010	58,943	
2011	61,076	3.62%
2012	59,642	-2.35%
2013	62,354	4.55%
2014	64,025	2.68%
<b>PROMEDIO % Var</b>		<b>2.12%</b>

Fuente: La Empresa

Elaboración propia

**Gráfico N°11: Flujos de Exportaciones (unidades)**



Fuente: La Empresa

Elaboración Propia

Se observa en el gráfico el flujo de crecimiento de exportaciones de la empresa en los últimos 5 años reflejado en unidades, se mantiene en crecimiento, considerando bajas en los años 2010 con 58,943 prendas, 2012 con 59,642 prendas y 2013 con 62,354 prendas, así como también en el 2014 registró su mayor volumen con un total de 64,025 prendas.

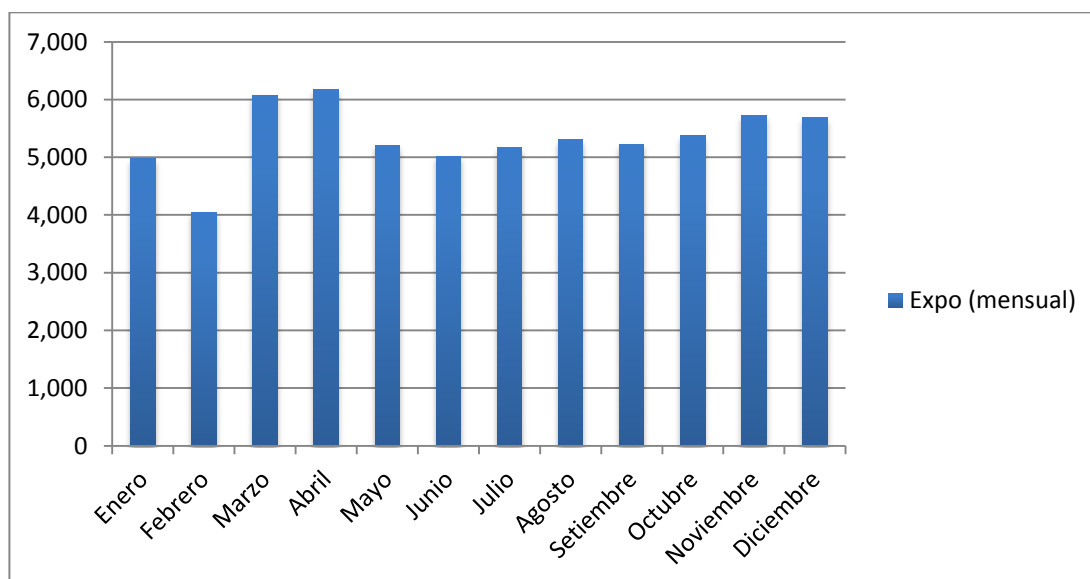
**Cuadro N°23: Exportación mensual año 2014**

Mes	Unidades	% Var
Enero	4,985	
Febrero	4,053	-18.70%
Marzo	6,077	49.94%
Abril	6,184	1.76%
Mayo	5,211	-15.73%
Junio	5,023	-3.61%
Julio	5,168	2.89%
Agosto	5,309	2.73%
Setiembre	5,230	-1.49%
Octubre	5,381	2.89%
Noviembre	5,721	6.32%
Diciembre	5,683	-0.66%
<b>TOTAL</b>	<b>64,025</b>	
<b>PROMEDIO % Var</b>		<b>2.39%</b>

Fuente: La Empresa

Elaboración Propia

**Gráfico N°12: Exportación mensual año 2014 (unidades)**



**Fuente: La Empresa**

**Elaboración Propia**

Como observa en el gráfico, el flujo de crecimiento de exportaciones mensual del 2014, reflejado en unidades se mantiene en crecimiento constante, considerando su mayor baja en el mes de febrero, así como también en el mes de abril que alcanzó su mayor volumen de exportación.

**Cuadro N°24: Mercado de exportación**

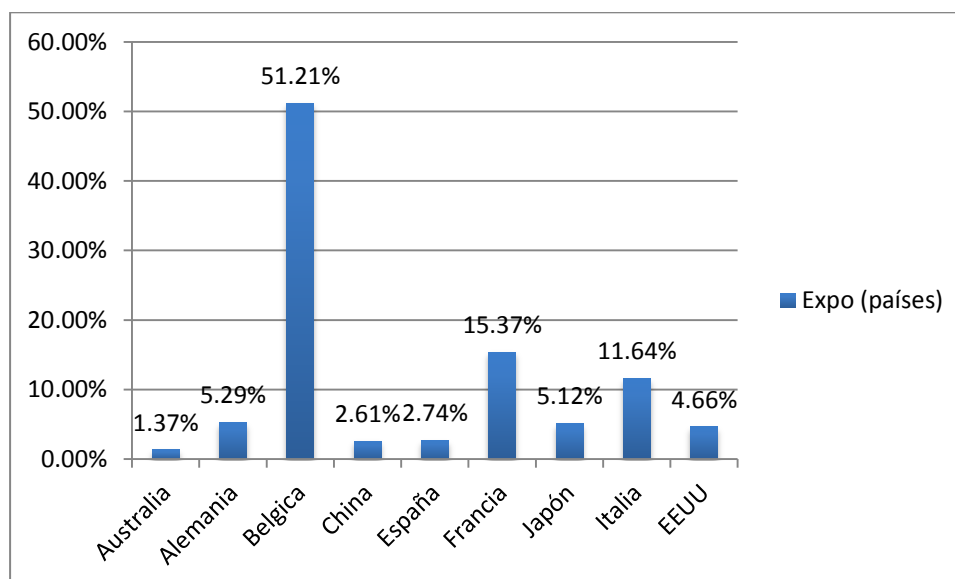
Países	Producción	
	Unidades	%
Australia	874	1.37%
Alemania	3,385	5.29%
Belgica	32,785	51.21%
China	1,673	2.61%
España	1,754	2.74%
Francia	9,843	15.37%
Japón	3,277	5.12%
Italia	7,451	11.64%
EEUU	2,983	4.66%
<b>Total</b>	<b>64,025</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente: La Empresa**

**Elaboración: Propia**



**Gráfico N°13: Mercado de exportación (%)**

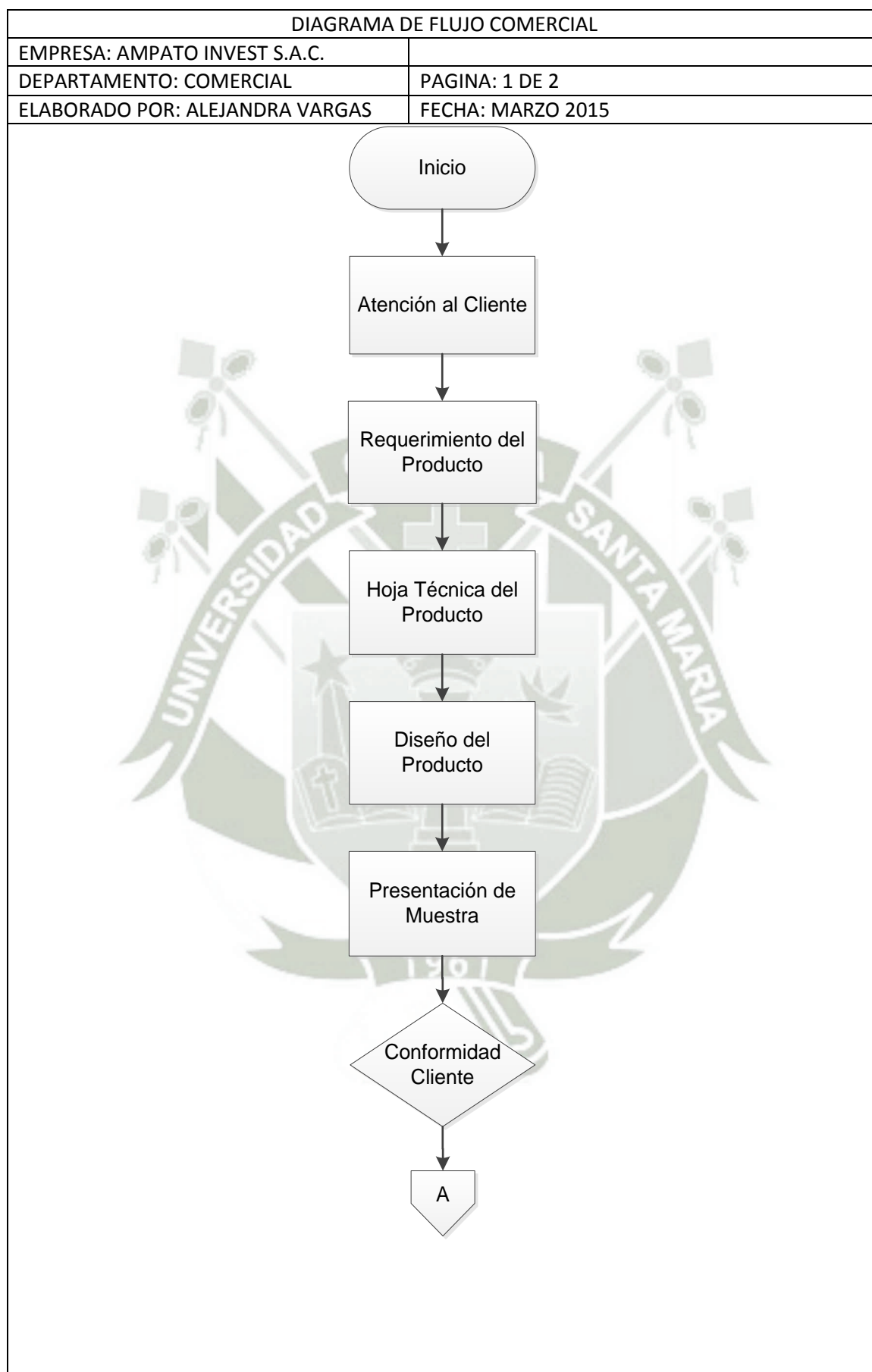


**Fuente: La Empresa**

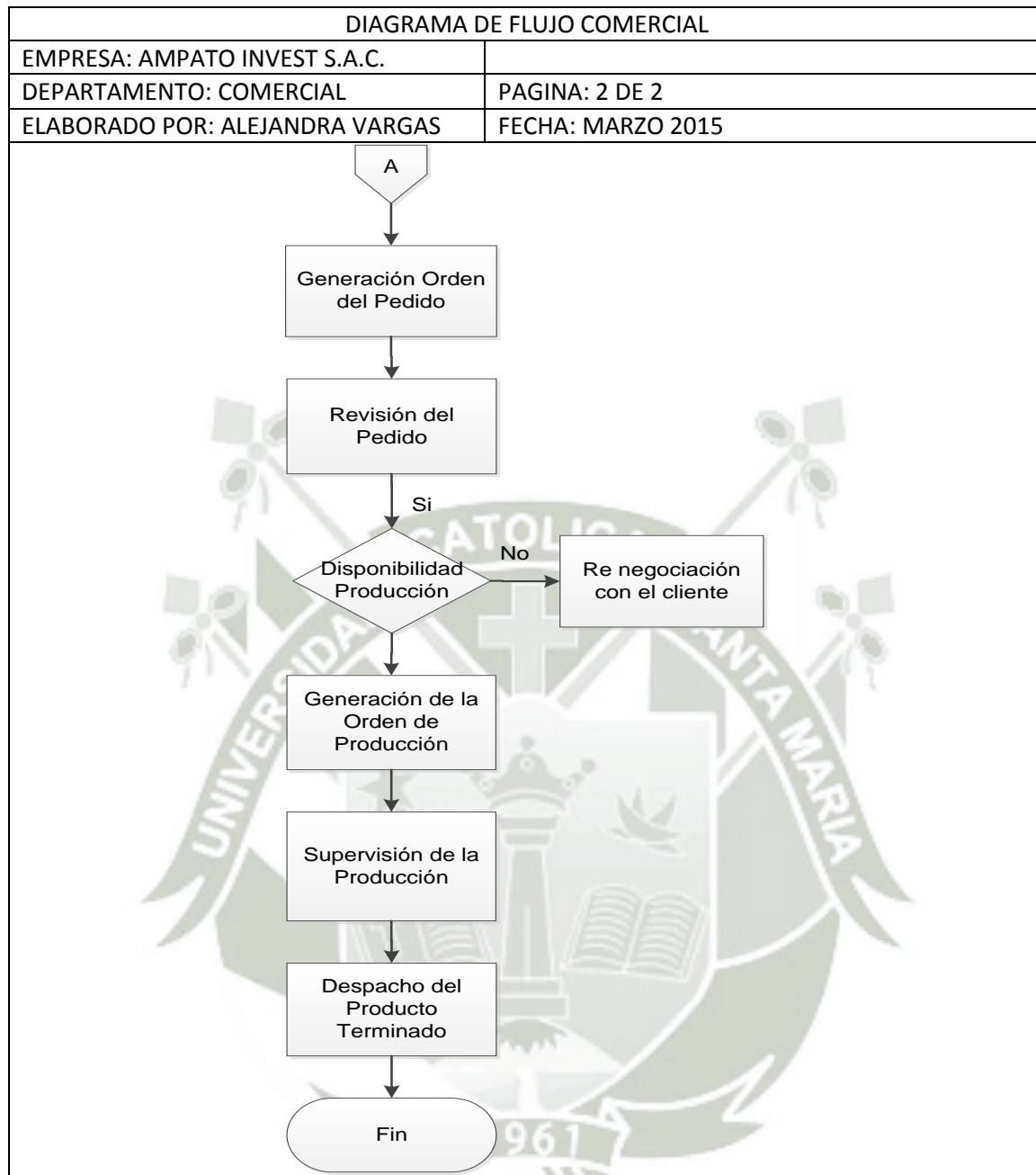
**Elaboración: Propia**

Como se observa en el gráfico, sobre los mercados destinos de exportación, el principal cliente potencial es Bélgica con 51.21%, seguido de Francia con 15.37%, Italia con 11.64%, entre otros mercados como Alemania con 5.29%, Japón con 5.12%, EEUU con 4.66%, así como otros mercados no menos importantes como España con 2.74%, China con 2.61% y Australia con 1.37%.

### Esquema N°5.A: Proceso Comercial



### Esquema N°5.B: Proceso Comercial



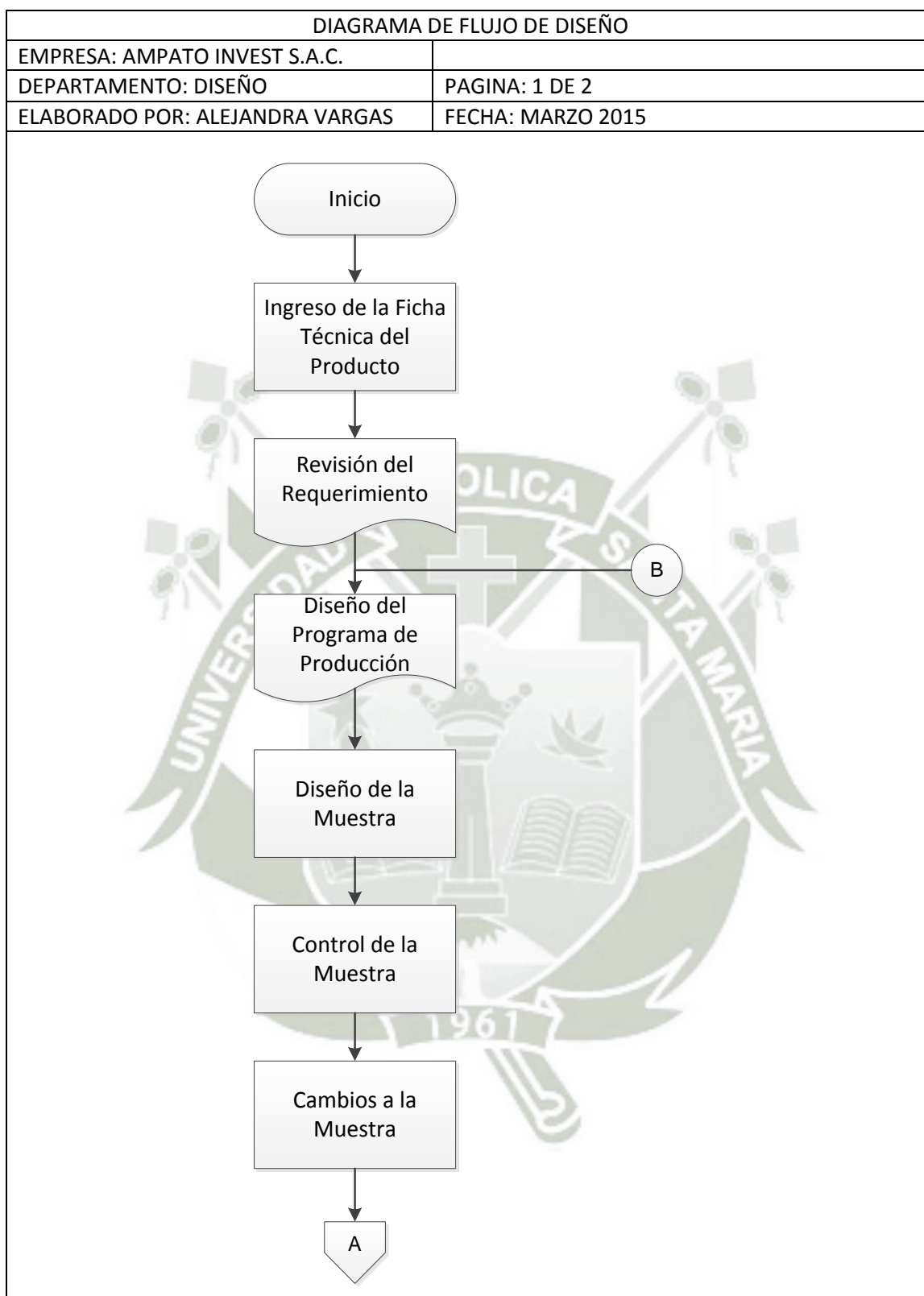
**Fuente:** La Empresa

**Elaboración:** Propia

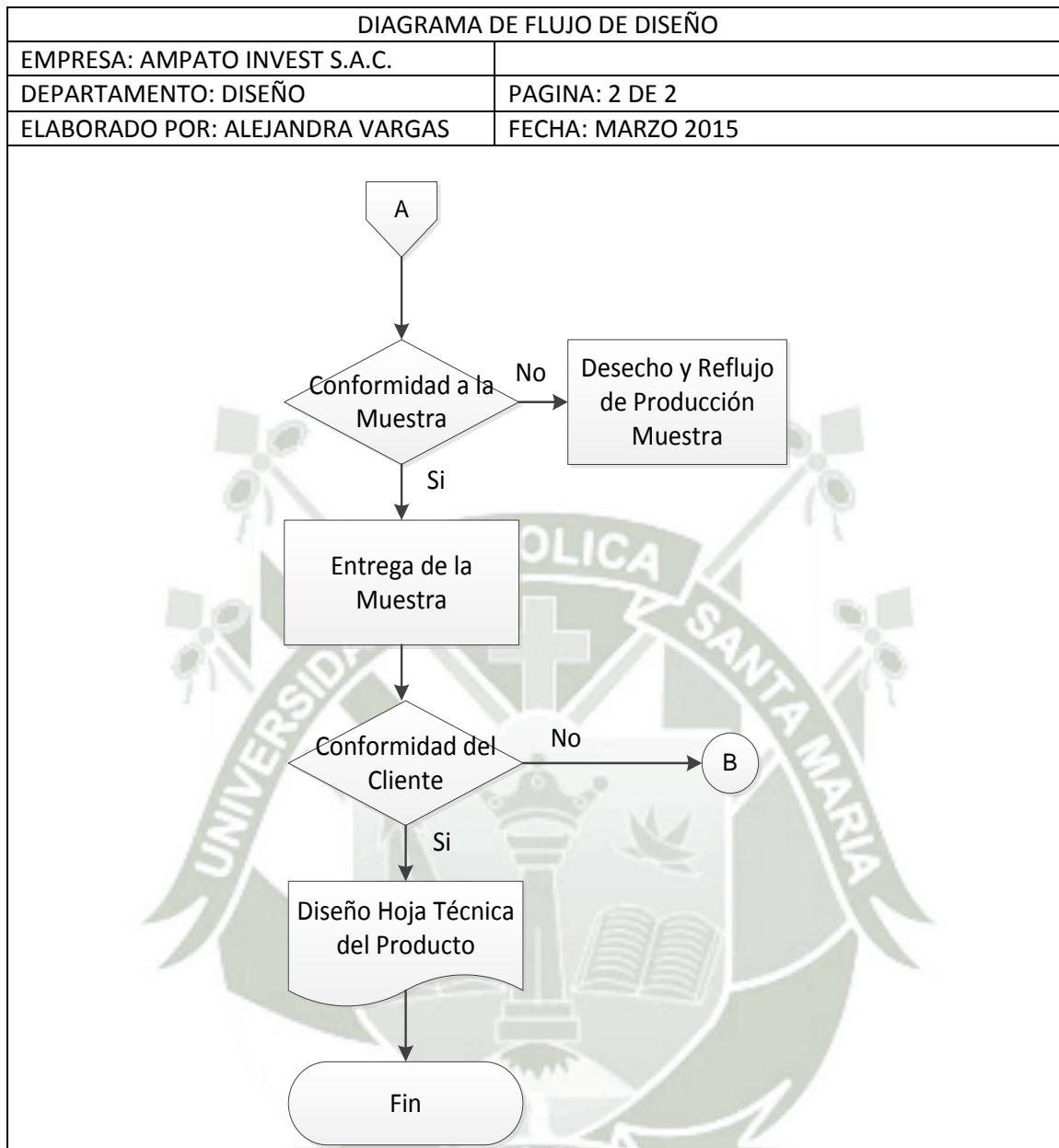
El flujograma del proceso Comercial, se inicia con la atención al cliente y al mismo tiempo se atiende el requerimiento del producto, para proceder con la elaboración de la hoja técnica y diseño del producto, luego la presentación de la muestra y conformidad del cliente para generar la orden y revisión de pedido, en función a la disponibilidad de la producción, se da la renegociación con el cliente; entonces se da la generación de la orden de producción, supervisión de la producción y finalmente el despacho del producto terminado.



### Esquema N°6.A: Proceso de Diseño



### Esquema N°6.B: Proceso de Diseño

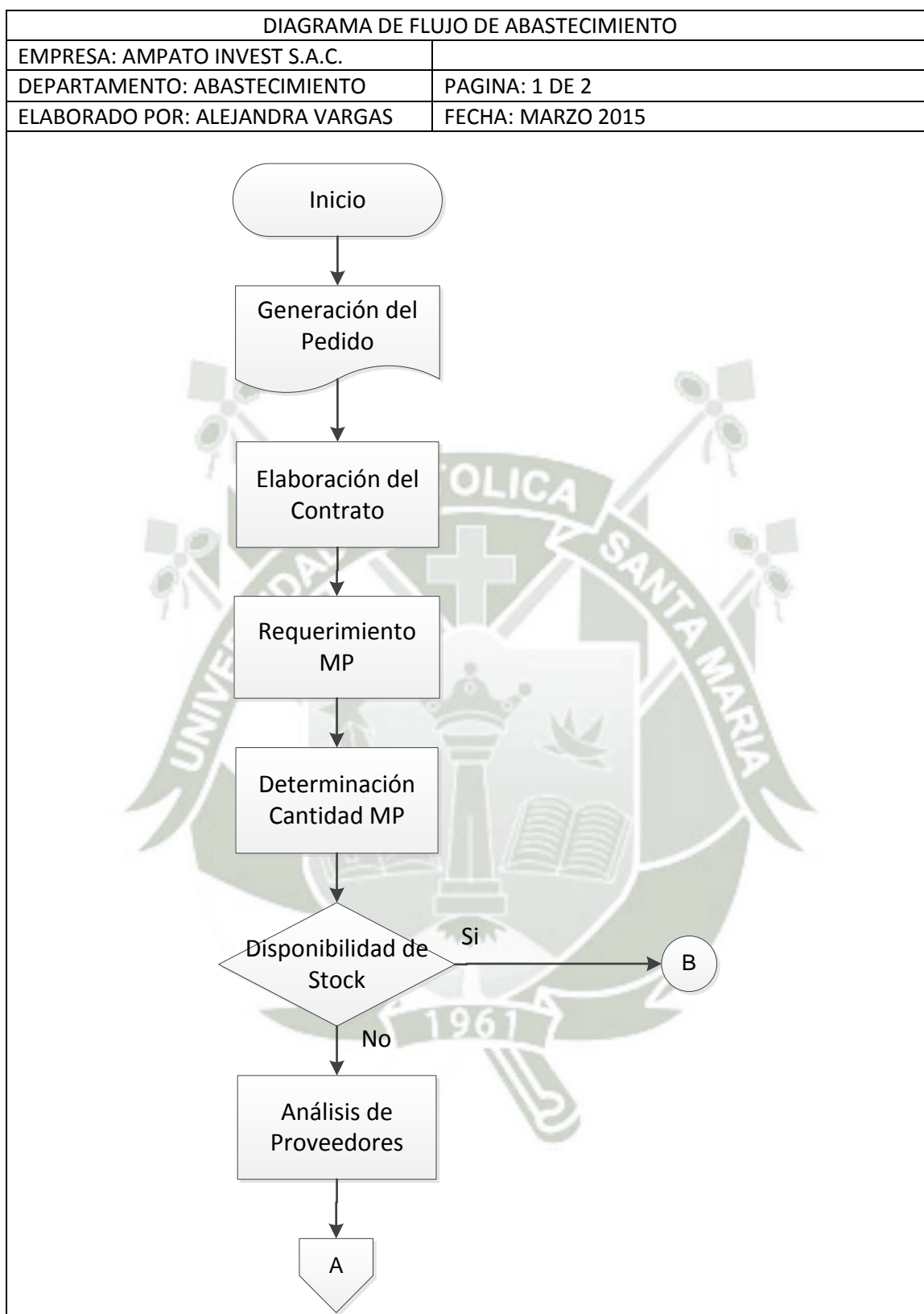


**Fuente:** La Empresa

**Elaboración:** Propia

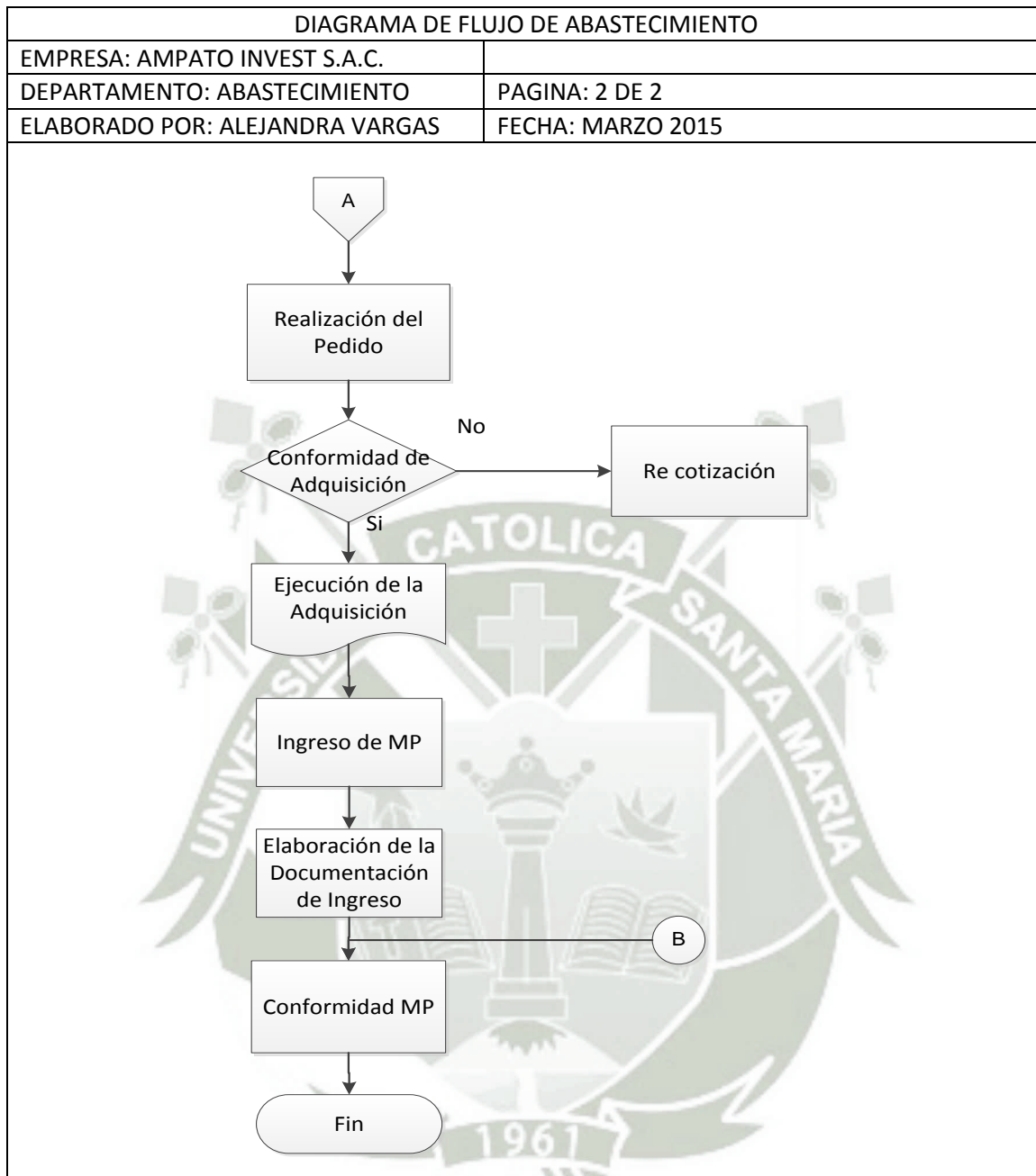
El flujograma del proceso de Diseño, inicia con el ingreso de la ficha técnica del producto y revisión del requerimiento para proceder al diseño del programa de producción, pasando al diseño, control y cambios de la muestra. Otorgando conformidad de la muestra si fuera el caso se entrega la muestra considerando la conformidad del cliente y finalmente realizando el diseño de la hoja técnica del producto, y si no se diera conformidad a la muestra se desecha y se da el reflujo de producción de la muestra.

### Esquema N°7.A: Proceso de Abastecimiento





### Esquema N°7.B: Proceso de Abastecimiento

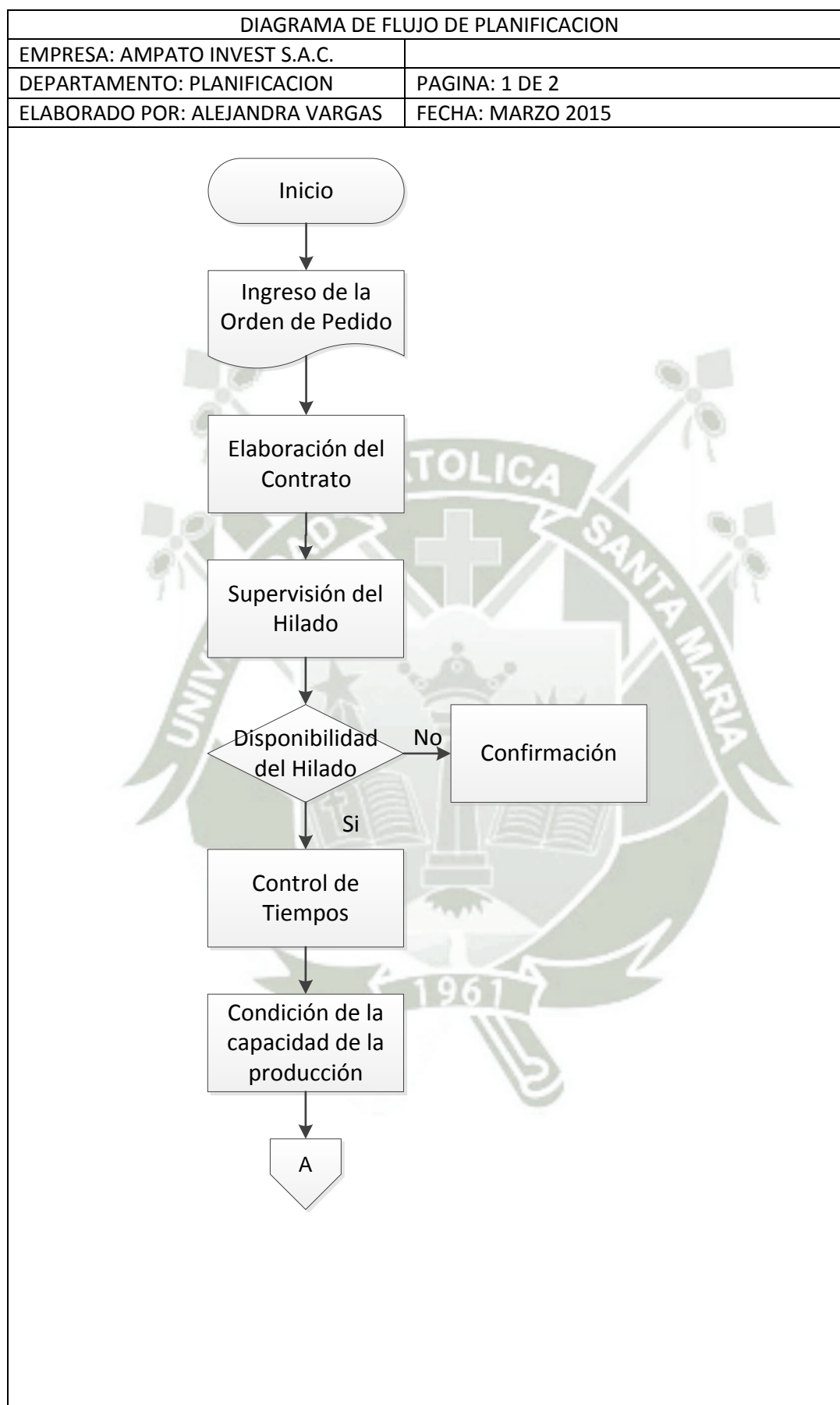


**Fuente:** La Empresa

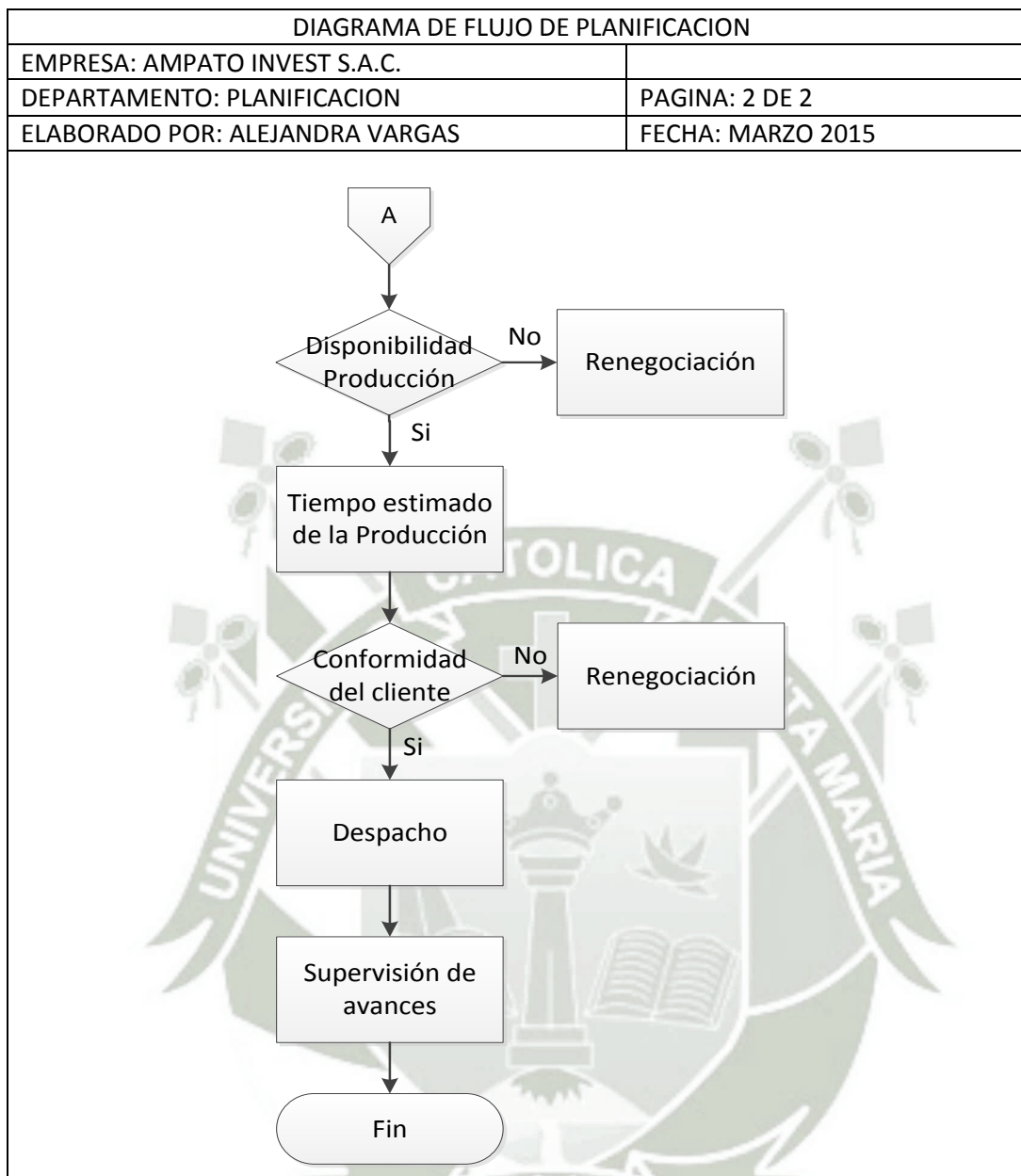
**Elaboración:** Propia

El flujograma del proceso de Abastecimiento, inicia con la generación del pedido, luego se procede a la elaboración del contrato, requerimiento y determinación de la materia prima, para continuar con la disponibilidad de stock y análisis de proveedores. Después de la realización del pedido se procede a la conformidad y ejecución de la adquisición, ingreso de la materia prima, elaboración de la documentación que acompaña su ingreso y concluye con la conformidad final de materias primas de ingreso al almacén.

### Esquema N°8.A: Proceso de Planificación



### Esquema N°8.B: Proceso de Planificación



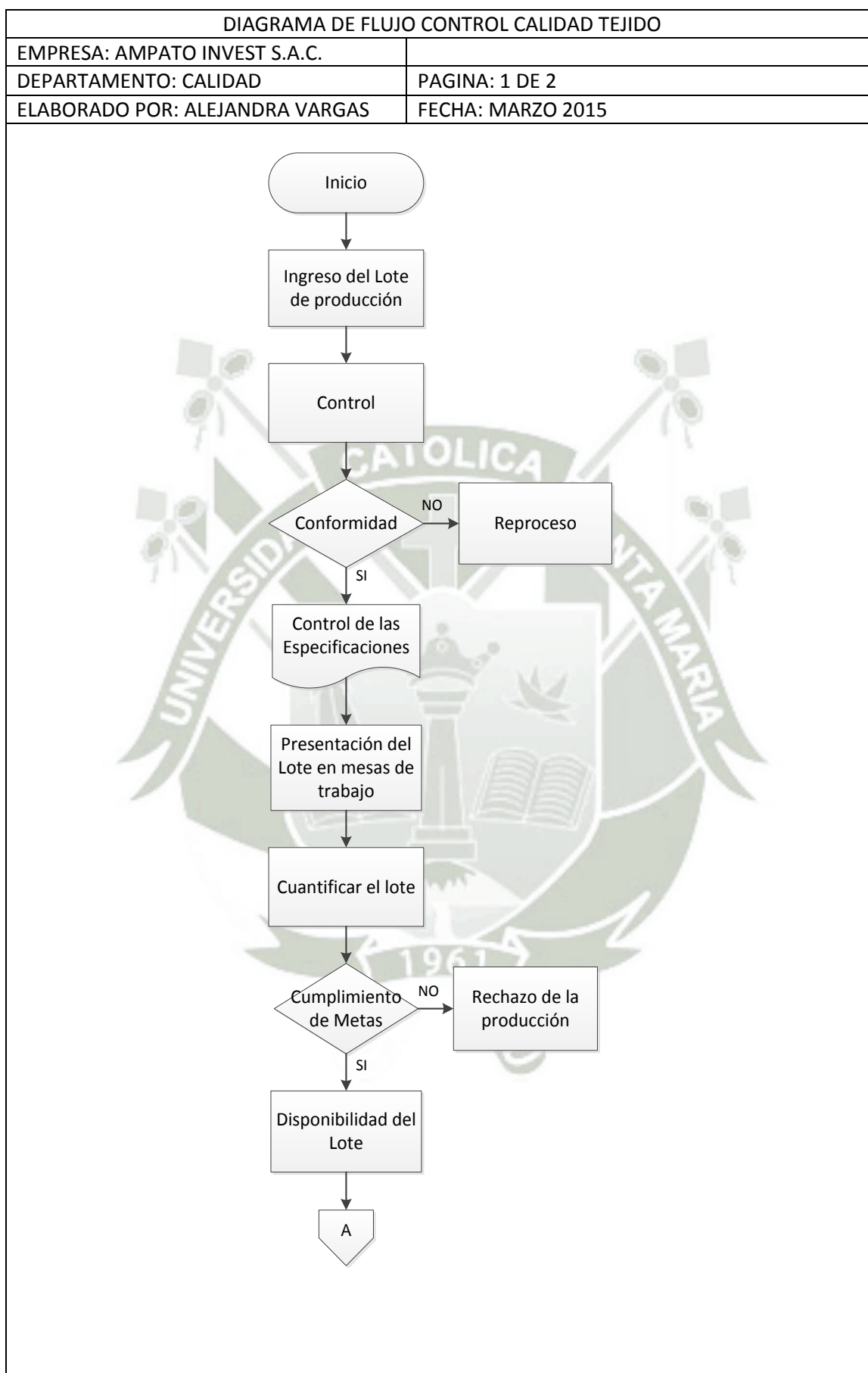
**Fuente: La Empresa**

**Elaboración: Propia**

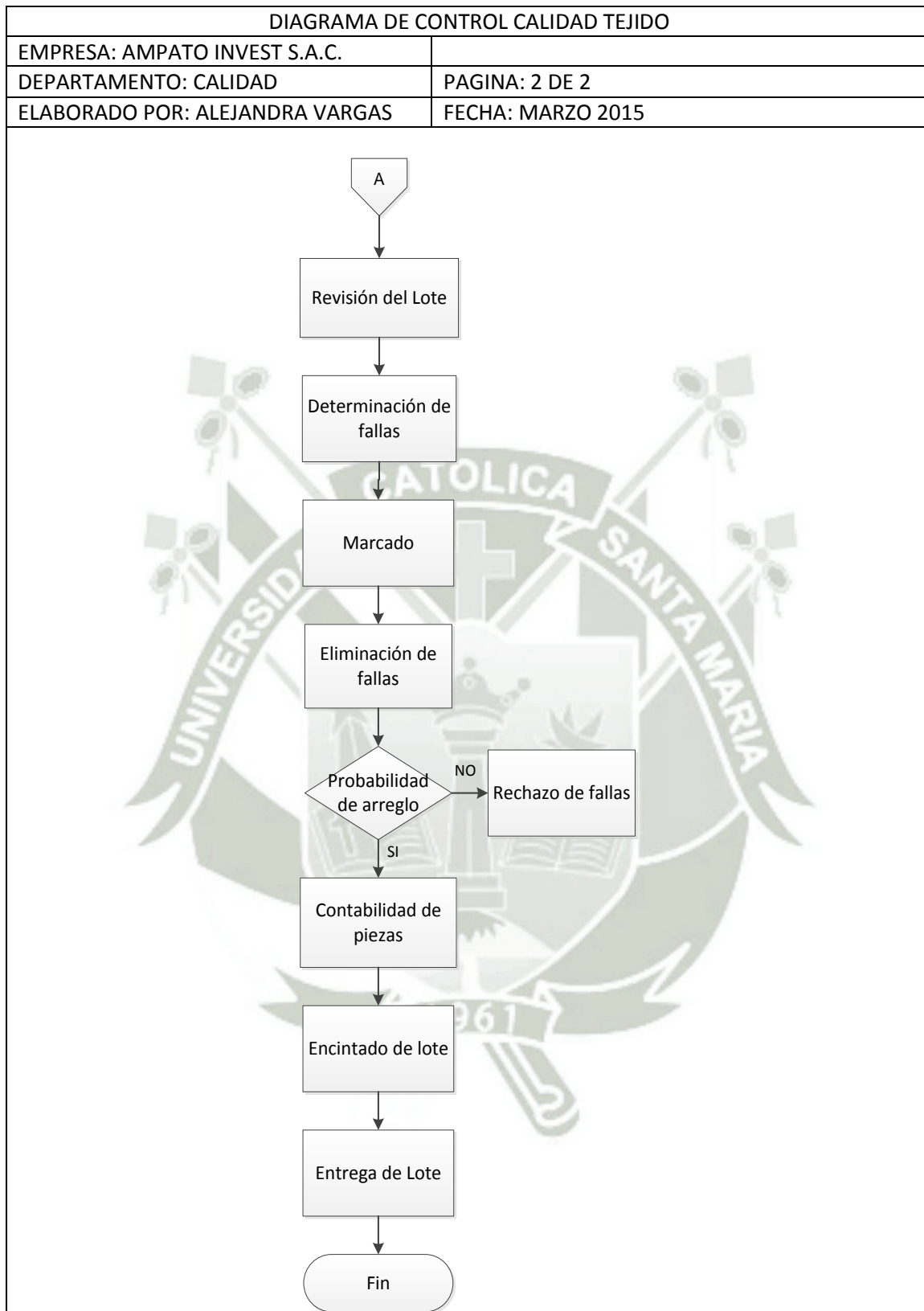
El flujograma del proceso de Planificación, inicia con el ingreso de la orden de pedido, para luego proceder a la elaboración del contrato, que estará en función a la supervisión y disponibilidad del hilado, control de tiempos y condición de la capacidad de producción. Posterior de la disponibilidad de la producción se dara un estimado de tiempo de producción, se tendrá en cuenta la conformidad del cliente para el despacho, y las supervisiones de avance del pedido.



### Esquema N°9.A: Proceso Control de Calidad Tejido



### Esquema N°9.B: Proceso Control de Calidad Tejido

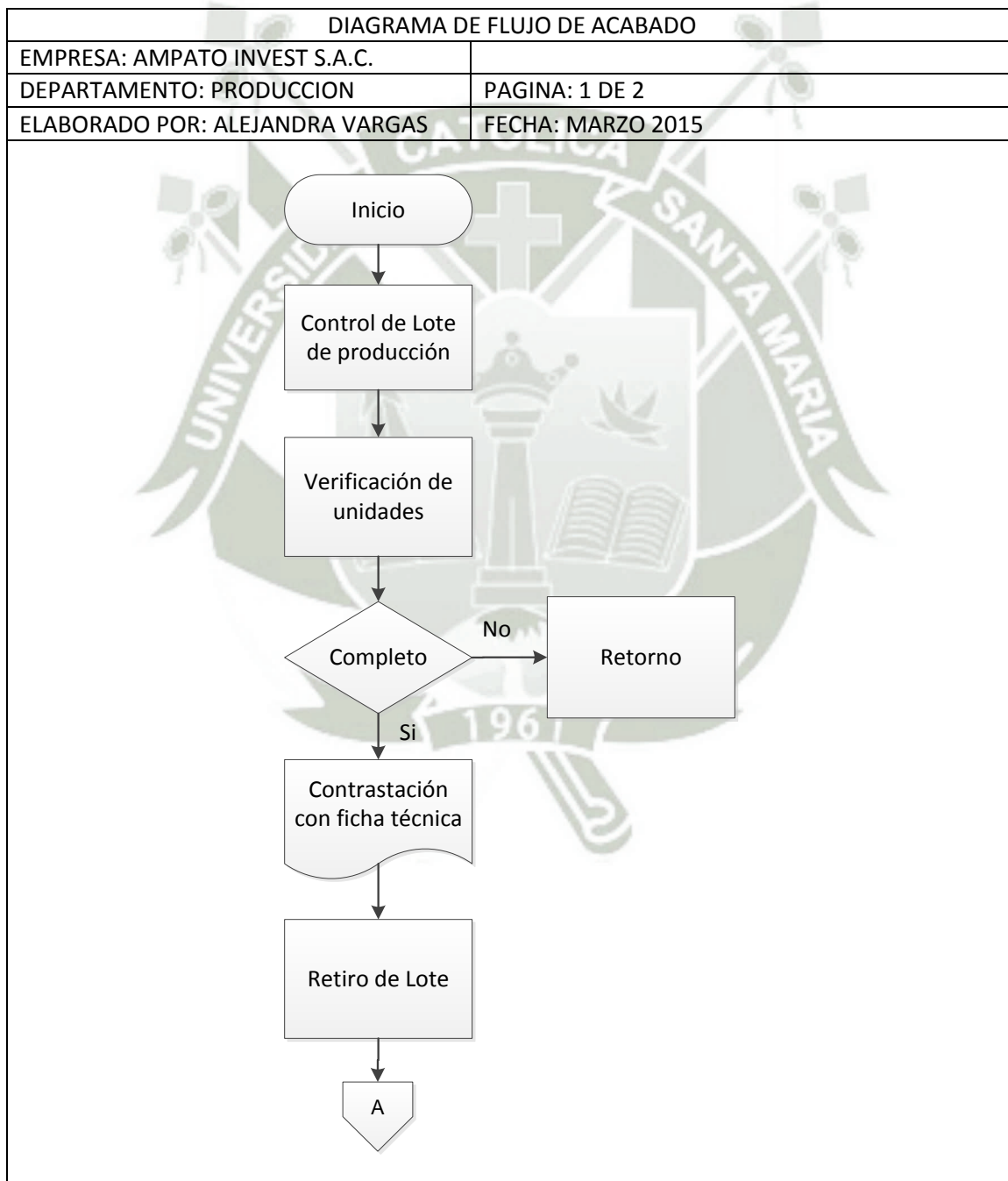


Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

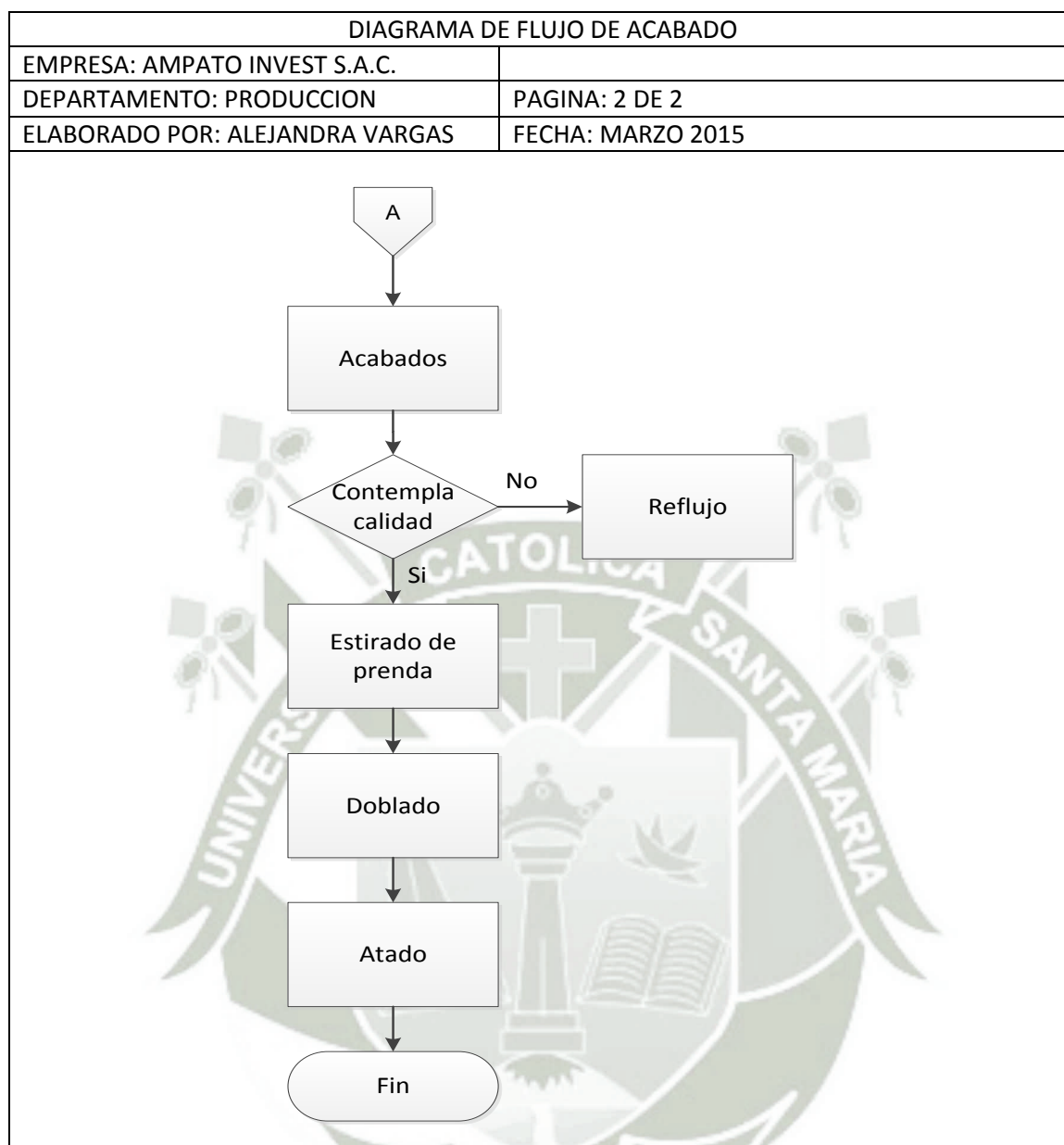
El flujograma del proceso del Control de calidad de tejido, inicia con el ingreso del lote de producción para luego pasar por un control de conformidad, en cual se verifica las especificaciones de la prenda, presentando el lote en mesas de trabajo, cuantificando el lote y al mismo tiempo revisando el cumplimiento de metas para dar luz verde a la disponibilidad del lote. Luego de la revisión del lote y la determinación de fallas, se procede al marcado y eliminado de fallas, a través del envío de la prenda al área de arreglo, contabilizando las piezas, encintado y entrega del lote.

**Esquema N°10.A: Proceso de Acabados**





### Esquema N°10.B: Proceso de Acabados

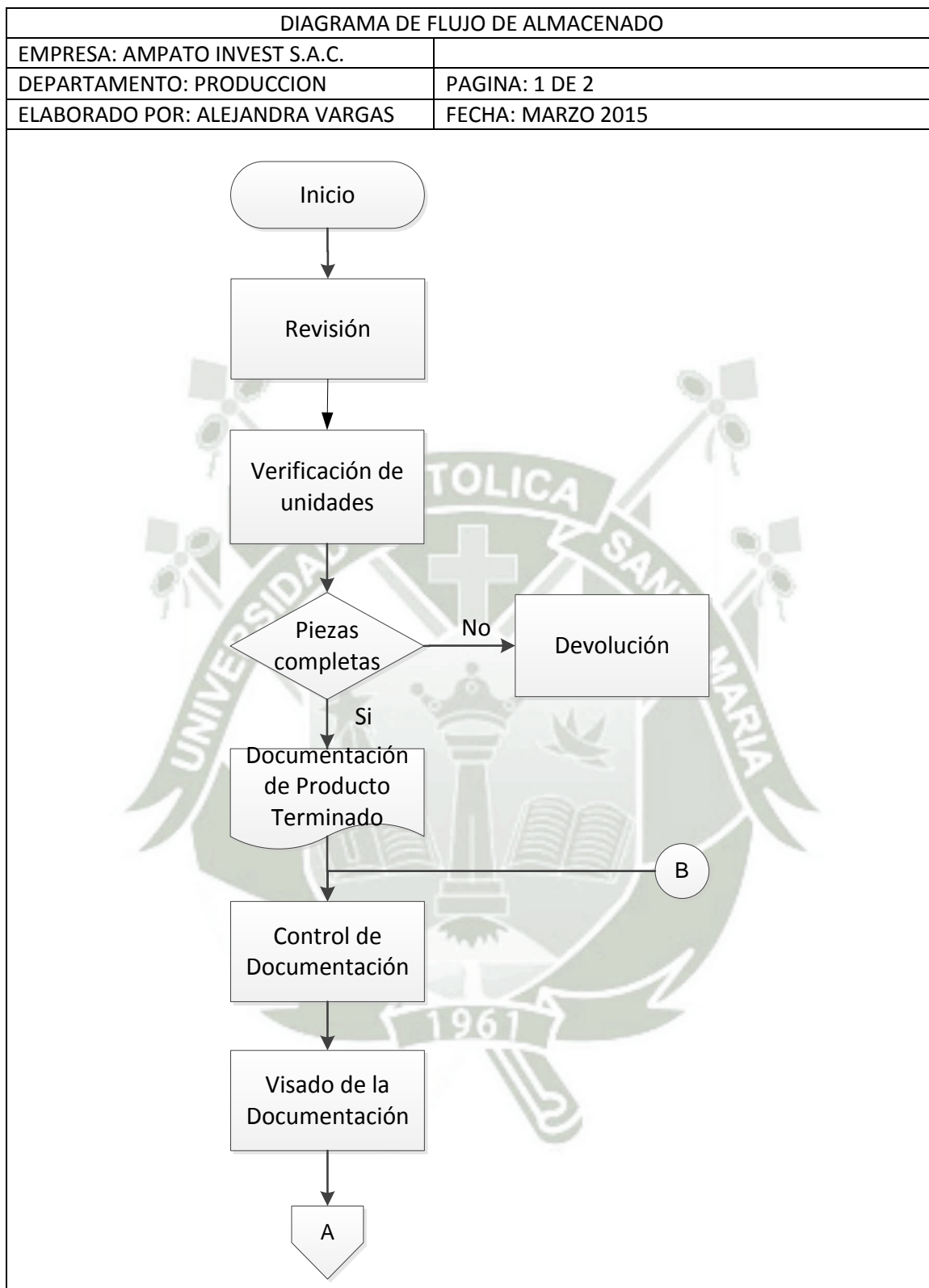


**Fuente:** La Empresa

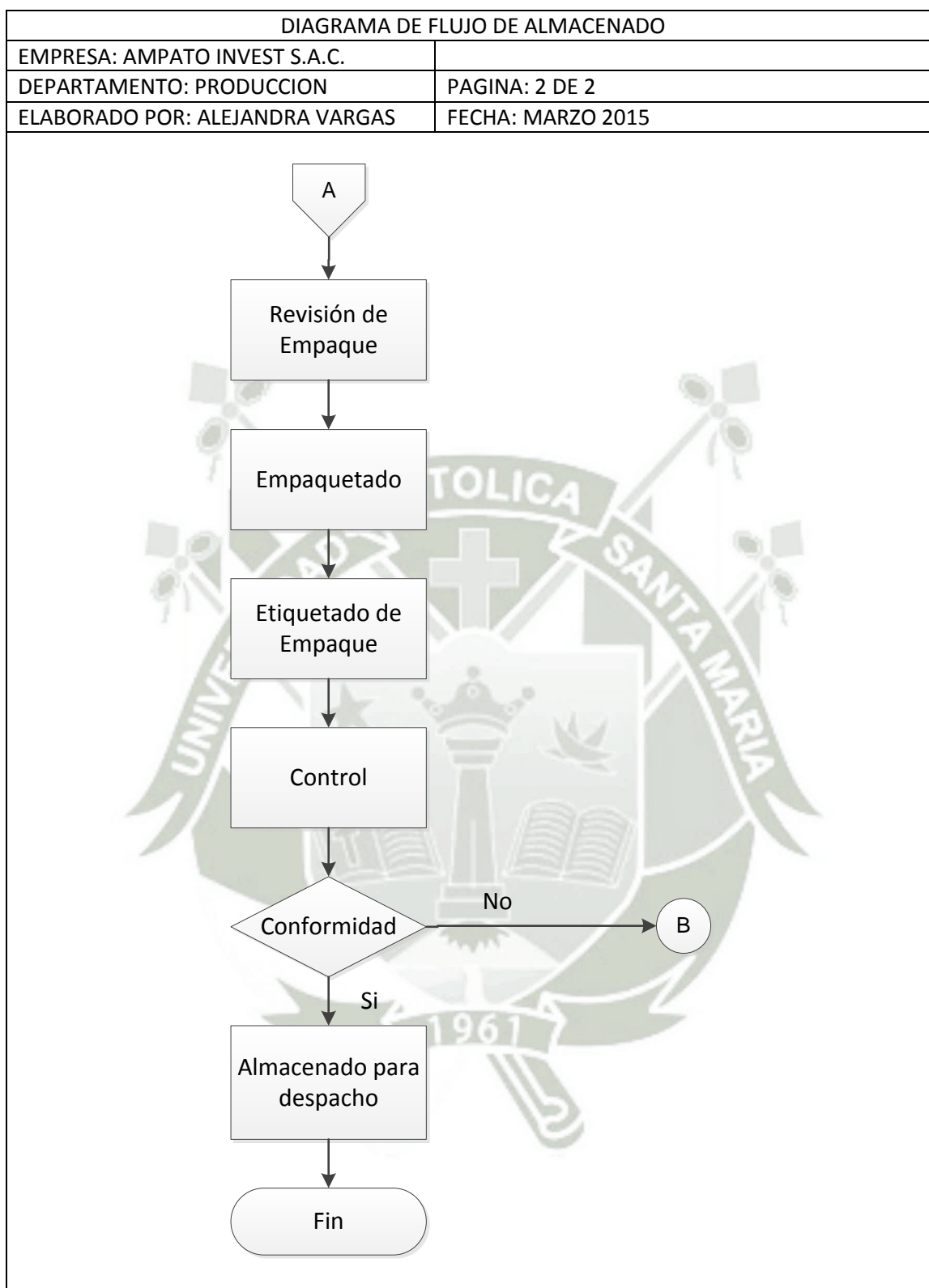
**Elaboración:** Propia

El flujograma del proceso de Acabados, inicia con el control del lote de producción, luego se verifica las unidades o prendas terminadas, que si no se encontraran completas se devuelven al área del proceso anterior, sino fuera el caso se procede con la contrastación o comparación de la ficha técnica para pasar al primer retiro de lote y continuar con los siguientes procesos de acabados en donde se contempla la calidad de la prenda, se estira, se dobla y se da el atado del lote listo para el almacenado.

### Esquema N°11.A: Proceso de Almacenado



### Esquema N°11.B: Proceso de Almacenado



Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia



El flujograma del proceso de Almacenado, se realiza luego de terminado el proceso de producción y antes del proceso de etiquetado, embolsado y empaquetado, inicia con la revisión y verificación de materias primas para la producción como los hilados de merino, baby alpaca y alpaca.

A continuación si las piezas se encuentran completas se procede a dar el visto de recibido conforme para luego registrar en el kardex de entradas.

De igual forma se procede en el almacenado de productos terminados (prendas), considerando que este proceso de almacenaje es el ultimo filtro de control de calidad, inicia con la revisión de prendas terminadas, verifica que cumpla con los requisitos solicitados por el cliente descritos en la orden de pedido, por ejemplo: tipo, color, forma de botón, etc.; para que finalmente sean validadas o se les otorge el visto de productos conformes y se proceda al almacenado para despacho. En el caso que la prenda no cumpla los requerimientos se procede a detectar la falla de la prenda para luego registrar la prenda en la lista de productos no conformes, que tendrán un reproceso o arreglo para más adelante ser parte de los saldos de exportación.

## **1.6. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

El proceso de aplicación del cuestionario a la empresa, fue de la siguiente manera: la Gerencia designó a una población de 60 colaboradores que serán materia de estudio, los cuales se constituyen entre operarios y administrativos, el cual se puede ver en el Anexo 02.

Dado que la muestra es de 52 colaboradores se decide hacer un censo al total de la población que es de 60 colaboradores.

Posterior, otra fuente de información fue la entrevista con el Gerente de la empresa Ampato Invest S.R.L. el Sr. Gary Vargas Molina, realizada el sábado de 25 julio del presente año, en la cual brindo mayor detalle sobre los factores de éxito de la empresa, situación del mercado de la moda europeo, nuevos proyectos que la empresa esta emprendiendo, beneficios de las materias primas y materiales para la producción, asistencia a ferias internacionales y los próximos planes de crecimiento.

## 1.7. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

El tamaño de la muestra se determina utilizando la siguiente fórmula para estimar proporciones (Técnicas de Muestreo, William Cochran)

$$n = \frac{Z^2 (pq)N}{e^2 (N - 1) + Z^2 (pq)}$$

Donde:

Z = nivel de confianza 95% (1.96)

Z = nivel de confianza 99% (2.575)

N = Universo o población = 60

e = error de estimación = 0.05

n = tamaño de muestra = ?

p = Probabilidad de ocurrencia = 0.5

q = Probabilidad de no ocurrencia = 0.5

Se aplica la fórmula de determinación de la muestra y se obtiene lo siguiente:

$$N = \frac{[(1.96)^2 (0.5) (0.5) (60)]}{[(0.05)^2 (60 - 1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)]}$$

n = 52 colaboradores

**(Aplicación de cuestionario a la empresa)**

1. ¿Qué percepción cree usted que tienen los clientes a nivel mundial sobre la fibra de alpaca?

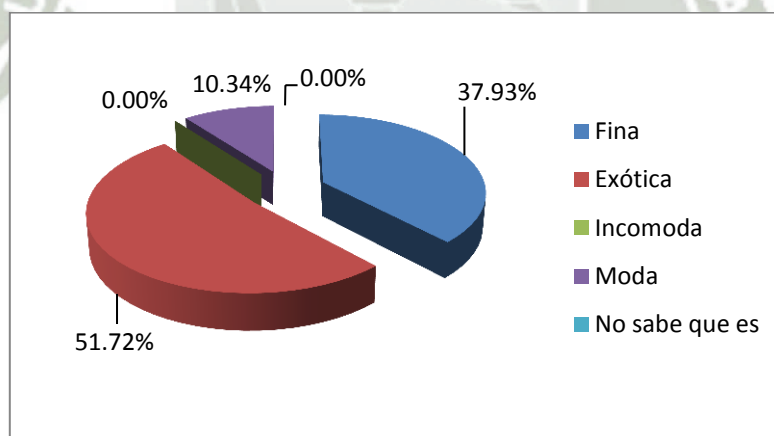
**Cuadro N°25: Percepción de los clientes de fibra de alpaca**

	f	%
Fina	11	37.93%
Exótica	15	51.72%
Incomoda	0	0.00%
Moda	3	10.34%
No sabe que es	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

**Gráfico N°14: Percepción de los clientes de fibra de alpaca**



Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

Se observa claramente que la opción exótica lidera con un 51.72% seguida de fina con 37.93% y finalmente con 10.34% refiere que esto lo percibe como para el mercado de la moda.

Por lo que el cliente se basa en la demanda requerida por la industria textil a nivel nacional e internacional. Es decir el factor principal en tanto a la



percepción del cliente está referida a una condición de aceptación de la fibra de alpaca por ser exótica.

2. ¿Cuál es el eslabón de mayor costo según usted?

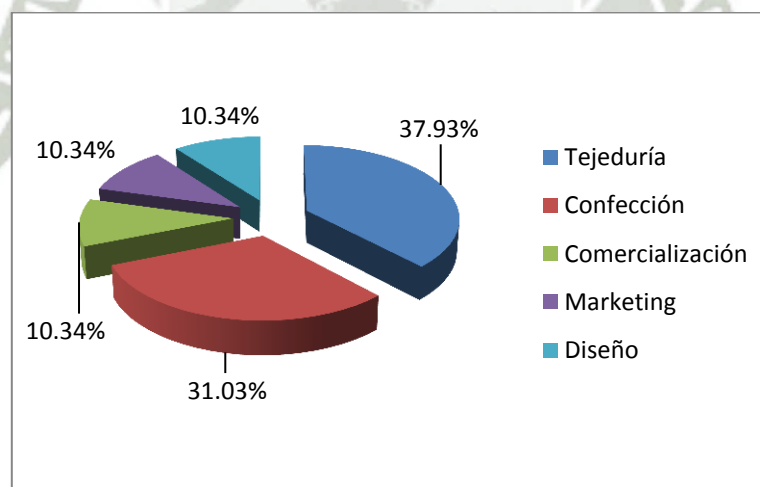
**Cuadro N°26: Eslabón de mayor costo.**

	f	%
Tejeduría	11	37.93%
Confección	9	31.03%
Comercialización	3	10.34%
Marketing	3	10.34%
Diseño	3	10.34%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

**Gráfico N°15: Eslabón de mayor costo**



Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

Tejeduría es considerada la de mayor costo con un 37.93% seguida de cerca la confección con un 31.03%. Esta dispersión se puede deber a las diferentes funciones de cada uno de los encuestados por eso las diferentes percepciones, sin embargo, podemos ya comenzar a ver el menor interés que se le da a la comercialización, el marketing y el diseño.

3. ¿Cuál de las siguientes fibras considera usted líder en el sector de pelos finos a nivel mundial?

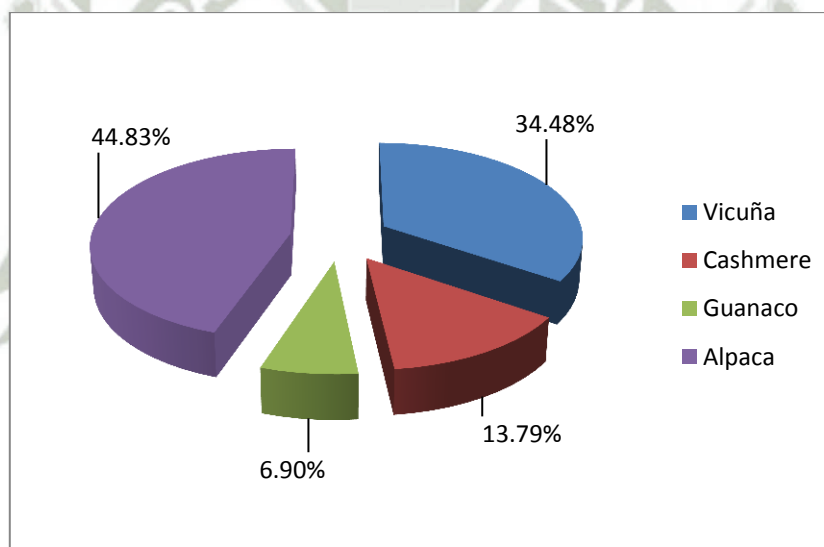
**Cuadro N°27: Liderazgo del mercado de pelos finos.**

	f	%
Vicuña	10	34.48%
Cashmere	4	13.79%
Guanaco	2	6.90%
Alpaca	13	44.83%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

**Gráfico N°16: Liderazgo del mercado de pelos finos.**



Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

Se ve un claro despunte por parte de la alpaca en tanto a la experiencia de la empresa con un 44.83% seguido por la vicuña con un 34.48%, las demás fibras con un aproximado del 21% de importancia.

Es decir que con certeza la fibra de mayor importancia para la empresa resulta ser la fibra de alpaca según las necesidades del mercado.

4. ¿Cuál cree usted que es la mayor ventaja que tienen otras empresas en comparación de la nuestra?

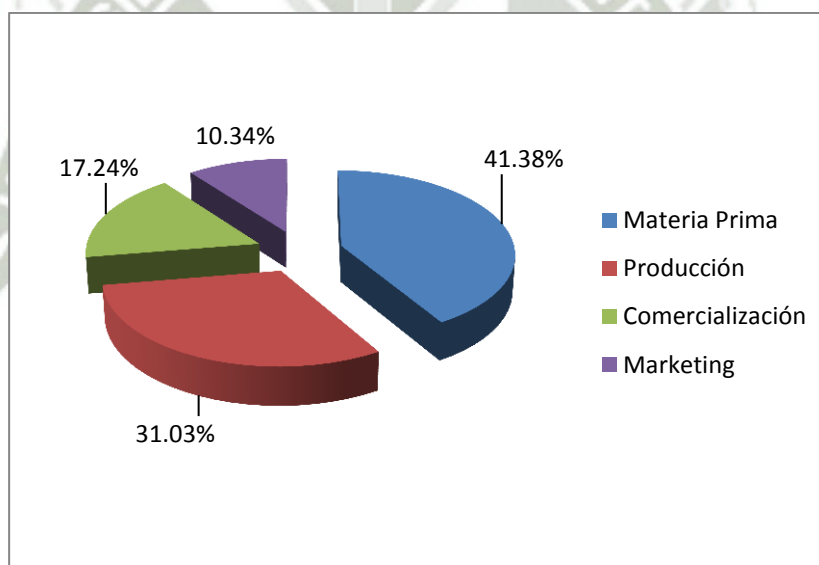
**Cuadro N°28: Ventaja de los demás sectores textiles.**

	f	%
Materia Prima	12	41.38%
Producción	9	31.03%
Comercialización	5	17.24%
Marketing	3	10.34%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

**Gráfico N°17: Ventaja de los demás sectores textiles.**



Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

Observamos que la mayor ventaja que poseen las demás empresas en comparación a la estudiada es la calidad de la materia prima utilizada (41.38%), debido a que la empresa no cuenta con este proceso productivo, lo que le genera una debilidad de competencia en el mercado teniendo en cuenta que las otras empresas pueden abaratar costos. Otro de los factores competitivos es el proceso de producción general (31.03%) debido a que la



empresa en evaluación está enmarcada por ley dentro de la Mype, mientras que la competencia son medianas empresas.

5. ¿Cuál cree usted que es la debilidad más grande que tiene el sector Textil en Arequipa?

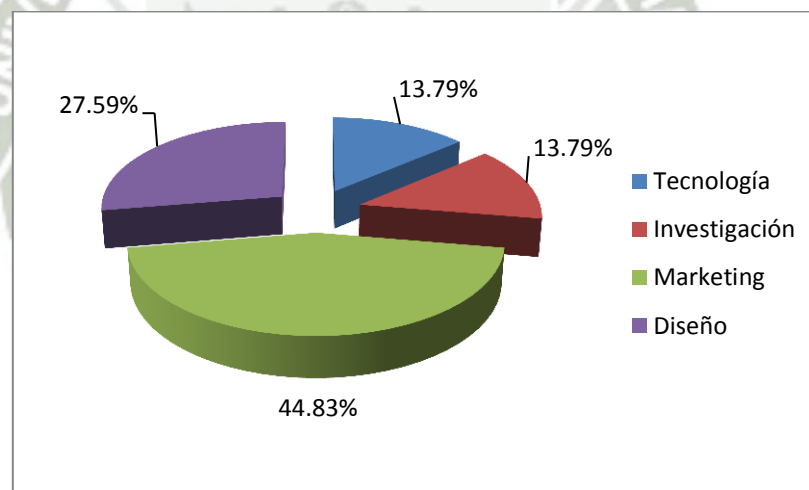
**Cuadro N°29: Debilidad del sector**

	Frecuencia	%
Tecnología	4	13.79%
Investigación	4	13.79%
Marketing	13	44.83%
Diseño	8	27.59%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

**Gráfico N°18: Debilidad del sector**



Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

El marketing resulta ser una de las debilidades más importantes que presentar el sector textil en la ciudad de Arequipa (44.83%), es decir ello se encuentra referido en la función de: a) nivel de comercialización; b) generación de marca comercial en el mercado mundial; y, c) medios de negociación con los clientes. Por otro lado, otro de los factores relevantes contempla el Diseño de las prendas (27.59%) acorde con la demanda del

mercado exterior, siendo que ello viene establecido desde el cliente, por lo que no se ha realizado estudios específicos en los lugares destino.

6. ¿Cuál cree usted que es la ventaja más desarrollada que posee el sector textil en la ciudad de Arequipa?

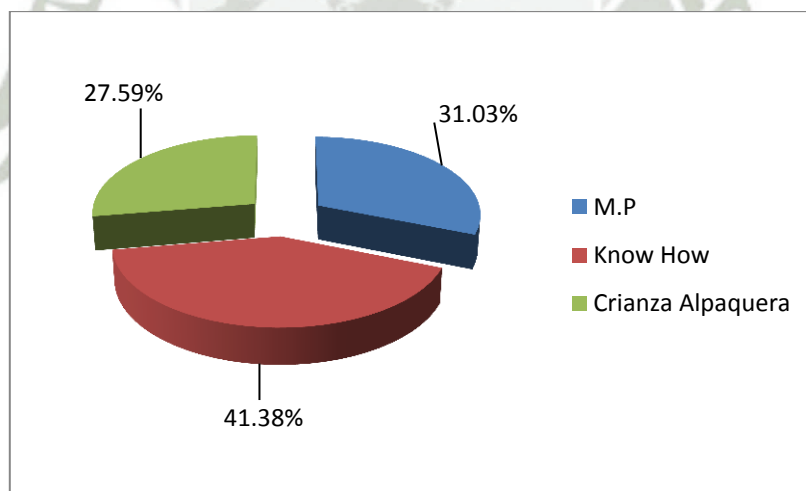
**Cuadro N°30: Ventaja del sector**

	f	%
M.P	9	31.03%
Know How	12	41.38%
Crianza Alpaquera	8	27.59%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

**Gráfico N°19: Ventaja del sector**



Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

Se encuentra como potencial el desarrollo del Konw How con 41.38%%, seguido de la calidad de la materia prima con 31.03%, y finalmente la crianza alpaquera con un 27.59%, siendo que todos estos factores fueron referidos a nivel de pregunta abierta, es decir se considera como un sesgo real en los resultados obtenidos, lo que conlleva a explicar que a nivel de crianza,

obtención y producción se encuentra un buen nivel competitivo para el presente sector.

7. ¿Cree usted que tenemos las herramientas necesarias para poder igualar y superar a otras fibras finas de mayor comercialización?

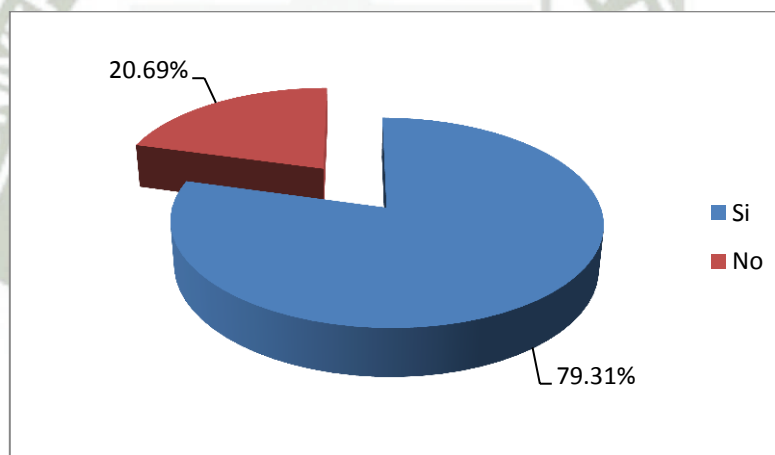
**Cuadro N°31: Herramientas de desarrollo**

	f	%
Si	23	79.31%
No	6	20.69%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

**Gráfico N°20: Herramientas de desarrollo**



Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

De acuerdo al total de personas consultadas en la empresa, el 79.31% de las mismas refiere que si cuentan con las herramientas necesarias para el desarrollo del producto textil, sin embargo, el 20.69% refiere que no se cuenta con ello, esto debido a la falta de aspectos específicos en el marketing, el desarrollo de la marca, el sistema de comercialización y negociación con el cliente en el mercado exterior.



8. ¿Qué factor necesitaría la empresa para convertirse en líder en producción, comercialización y distribución de productos para la exportación al mercado de Bélgica?

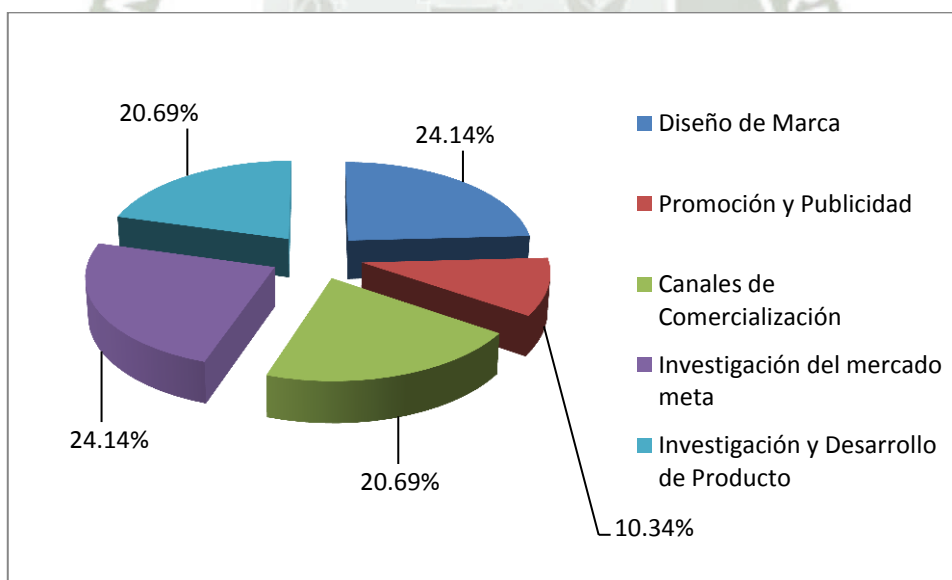
**Cuadro N°32: Factores de desarrollo**

	f	%
Diseño de Marca	7	24.14%
Promoción y Publicidad	3	10.34%
Canales de Comercialización	6	20.69%
Investigación del mercado meta	7	24.14%
Investigación y Desarrollo de Producto	6	20.69%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

**Gráfico N°21: Factores de desarrollo**



Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

Dentro de los principales factores resultantes de la consulta realizada al personal de la empresa, consideran en mayor proporción al Diseño de Marca e Investigación de Mercado meta con 24.14% respectivamente. Sin embargo, cabe resaltar que otros dos factores relevantes son considerados en Canales

de Comercialización e Investigación y Desarrollo del Producto, dejan en último aspecto, pero no menos importante a la promoción y publicidad.

9. Considerando la calificación de 1 como Nada Importante y 3 como Importante. ¿Cómo calificaría las siguientes variables en base a las necesidades de la empresa?

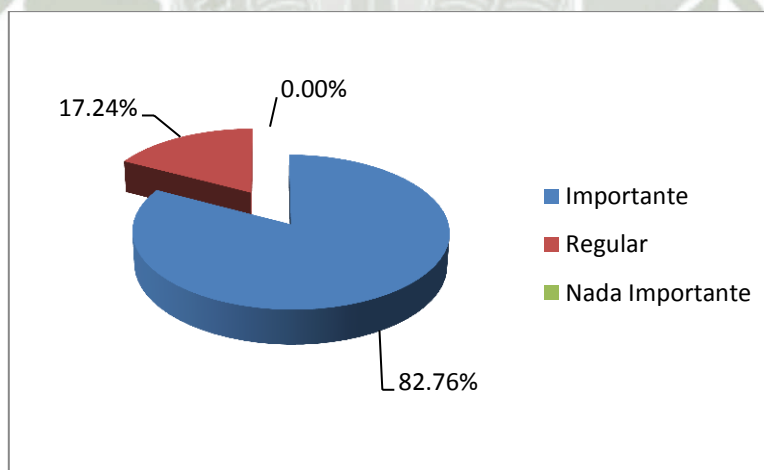
**Cuadro N°33: Calificación de variables**

	Importante (3)		Regular (2)		Nada Importante (1)		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Situación comercial de la empresa	0	0.00%	5	100.00%	0	0.00%	5	17.24%
Diseño del producto	8	33.33%	0	0.00%	0	0.00%	8	27.59%
Situación del tejido y la confección	9	37.50%	0	0.00%	0	0.00%	9	31.03%
Desarrollo del marketing en las prendas	7	29.17%	0	0.00%	0	0.00%	7	24.14%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>82.76%</b>	<b>5</b>	<b>17.24%</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>29</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

**Gráfico N°22: Calificación de variables**



Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

Tal como se aprecia en el gráfico, la resultante que obtiene un mayor grado de importancia (82.76%) resultan ser los componentes de la situación del tejido y la confección para la empresa, diseño del producto y desarrollo del

marketing en las prendas. Mientras el segmento que refirió de regular importancia (17.24%) resulta ser el factor de la situación comercial de la empresa, lo que en la actualidad si desarrolla adecuadamente.

10. ¿Considera usted que cuentan con los recursos necesarios para poder incrementar su producción de confección en un 25%?

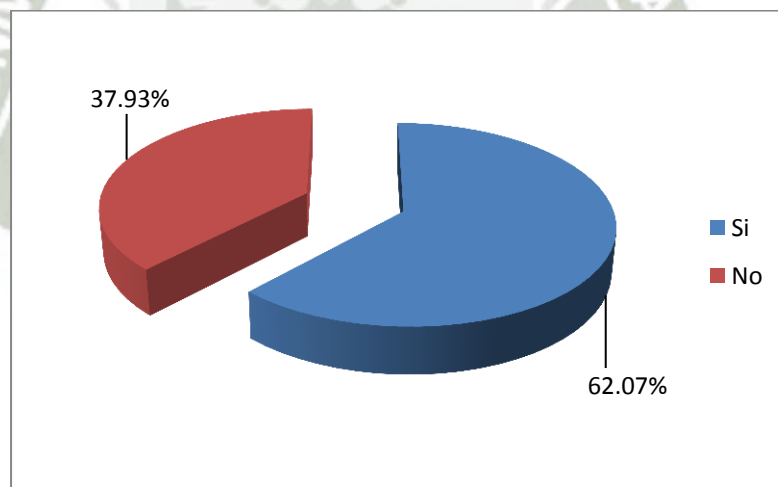
**Cuadro N°34: Capacidad de incremento en un 25%**

	f	%
Si	18	62.07%
No	11	37.93%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

**Gráfico N°23: Capacidad de incremento en un 25%**



Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

Se observa un 62.07% que afirma que tenemos la capacidad para el aumento de un 25% en la producción de confección, unos puntos más abajo tenemos al No con 37.93%. Es importante mencionar que un 90% de la producción se va al mercado exterior.



11. ¿Hoy en día de que manera podría afectar la crisis económica en el desarrollo de la producción para las exportaciones?

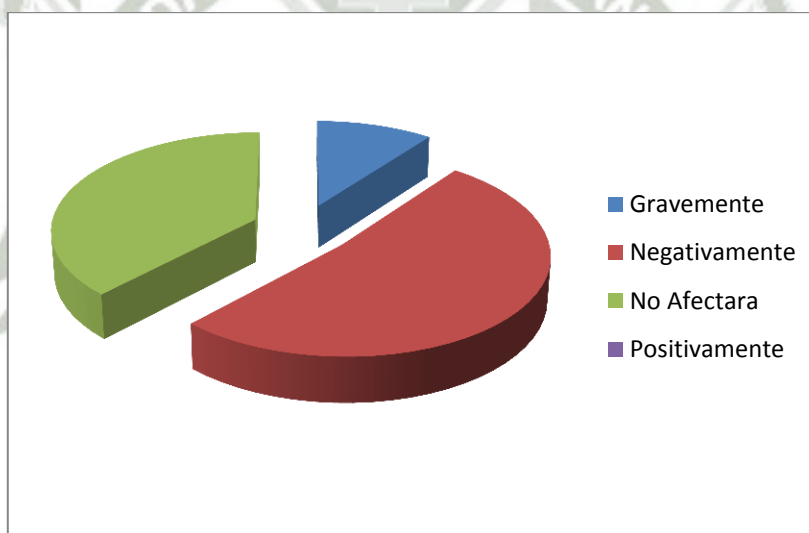
**Cuadro N°35: Efecto de la crisis económica**

	f	%
Gravemente	3	10.34%
Negativamente	15	51.72%
No Afectara	11	37.93%
Positivamente	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

**Gráfico N°24: Efecto de la crisis económica.**



Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

Tal como se obtiene los resultados a las personas consultadas en la empresa, se muestra un valor del 51.72% de percepción negativa en cuanto al efecto que puede causar una crisis económica en el consumo, exportaciones de prendas al mercado objetivo; sin embargo, existe un 37.93% de expertos (personas consultadas) que refiere que ello no afectaría de manera trascendente.

12. ¿Qué expectativas tiene usted para la empresa en los siguientes 5 años?

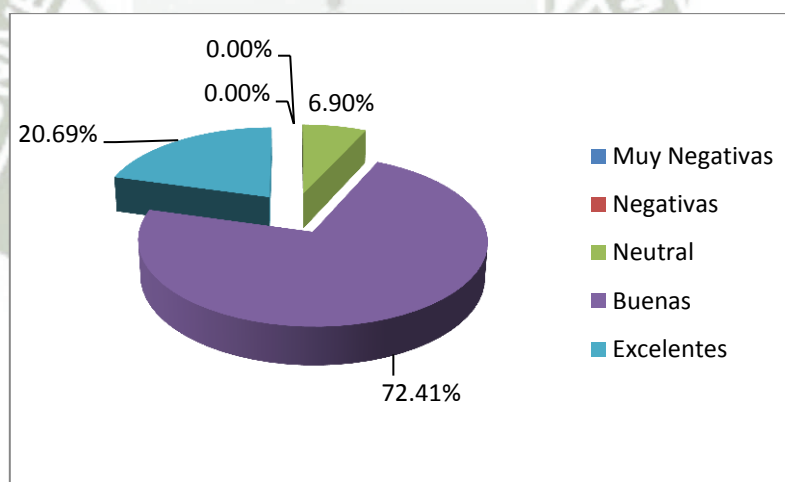
**Cuadro N°36: Expectativas de crecimiento de la empresa**

	f	%
Muy Negativas	0	0.00%
Negativas	0	0.00%
Neutral	2	6.90%
Buenas	21	72.41%
Excelentes	6	20.69%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

**Gráfico N°25: Expectativas de crecimiento de la empresa**



Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

Finalmente se deduce que las expectativas del personal consultado sobre el crecimiento de la empresa resultan buenas (72.41%), dado que en los últimos años se ha duplicado la producción y exportación al mercado exterior.



## CAPITULO II DIAGNÓSTICO

---



## 2.1. AUDITORIA DE PROCESOS

A continuación, se aplican una serie de formatos de auditoría BPMM para la identificación de factores relevantes del estudio:

### A. Evaluación BPMM

**Cuadro N°37: Autocontrol**

N/A	No aplica
P/A	Puede aplicar

ESTANDAR	CONCEPTO	SI	NO	N/A	P/A
Aspectos Legales	Constitución Legal de la empresa	X			
	Autorización de permiso de funcionamiento	X			
	Requisitos legales para su funcionamiento están actualizados	X			
Sistema de Gestión	Existe el diagnostico revisión inicial que mida el avance de las BPMM		X		
	Difusión de política de Calidad		X		
	Determina los Objetivos para el cumplimiento de la política de calidad		X		
	Compromiso y vinculación de la Alta Gerencia con el Programa BPMM		X		
	Representante identificado con autoridad y responsabilidad para asegurar el cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad BPMM.		X		
	Tiene un manual de BPMM		X		
	Auditorías Internas		X		
Selección/ Administración Personal	Procedimiento para la selección de personal	X			
	Se mantiene actualizada la información del personal	X			
	Inducción y entrenamiento sobre las políticas de la empresa al personal nuevo.	X			
	Actividades de sensibilización y capacitación sobre el Programa BPMM		X		
Seguridad y Patrimonio	La empresa debe tener responsable de la seguridad.		X		
	Evaluación de riesgos de las instalaciones, personas y operaciones de la compañía.		X		
	Sistemas de iluminación de emergencia para áreas críticas.	X			
	Áreas restringidas señalizadas y controladas.		X		
	Sistemas de comunicación entre el personal de seguridad.		X		
Compras y Abastecimiento	Se cuenta con un sistema que permita mantener la trazabilidad sobre la materia prima	X			
	Revisión y verificación del material recibido.	X			
	Se cuenta con el procedimiento escrito de inspección de materia prima		X		
	Área adecuada para el almacenamiento.	X			
Control Documentario	Listados maestros, actualizados y revisión de los documentos y registros.	X			
	Control y lugar adecuado y seguro para el archivo de los documentos.		X		
	Documentos revisados y actualizados		X		
	Se dispone de respaldo de la información y está controlada.	X			
Selección de Clientes y proveedores	Proceso documentado para la selección de clientes		X		
	Proceso documentado para la selección de proveedores.		X		
	Sus proveedores están evaluados y calificados		X		

Fuente: Formatos BPMM

Como se observa en la Evaluación de Autocontrol, las actividades de gestión interna, no se llevan a cabo en la mayoría de áreas, lo que refleja que no existe un control total de los puntos evaluados dentro de las BPMM, por lo que se tendrá que realizar un desarrollo para su cumplimiento.

**Cuadro N°38: Evaluación BPMM**

PMX	REQUISITO	RESPONSABLE	0%	50%	100%
		ACTIVIDADES			
	<b>4.1</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>			
16	a)	Organigrama actualizado y reconocido		X	
16	b)	Responsabilidad documentada y conocido por todos los colaboradores		X	
20	c)	Visión y objetivos de mejora, desagregados y conocidos		X	
20	d)	Liderazgo reconocido y comprometido con el proceso			X
20	e)	Equipo de implementación de sistemas de gestión de la calidad	X		
20	f)	Política de calidad conocida y entendida por todos	X		
16	g)	Revisión del sistema de gestión de calidad	X		
	<b>4.2</b>	<b>INSTALACIONES</b>			
12	a)	Distribución de almacenes			X
16	b)	Limpieza, temperatura y seguridad		X	
12	c)	Instrucciones de identificación, almacenamiento, manipulación y embalaje de productos críticos y en proceso		X	
12	d)	Control de productos suministrados por el cliente			X
16	e)	Distribución de planta: ordenamiento lógico, identificación de zonas de tránsito, evacuación y ubicación de equipos de seguridad.		X	
16	f)	Condiciones adecuadas de los puestos de trabajo: iluminación, temperatura, humedad, ventilación, ruidos y ubicación de equipos de seguridad y limpieza.		X	
	<b>4.3</b>	<b>CONTROL DE DOCUMENTOS</b>			
16	a)	Manual de las BPMM: visión, declaración de la política de calidad, objetivos, procedimientos, instrucciones, registros, planes de calidad.	X		
12	b)	Procedimiento de control de documentos: revisión, aprobación, actualización, identificación de cambios.	X		
	<b>4.4</b>	<b>PERSONAL</b>			
16	a)	Perfiles de competencias.		X	
16	b)	Entrenamiento inicial y programa de capacitación.			X
12	c)	Registros de identificación, entrenamiento y actividades de evaluación de desempeño del personal		X	
	<b>4.5</b>	<b>ACTIVIDADES DE MERCADERÍA INTERNACIONAL Y FINANZAS</b>			
20	a)	Registros: estructura de costos e indicadores financieros.		X	
12	b)	Manejo de clasificación arancelaria en la cual están comprendidos sus productos.			X
16	c)	Análisis FODA (fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas).		X	
16	d)	Planificación: participación en actividades comerciales o que involucren el desarrollo de su imagen corporativa (procedimiento).		X	
12	e)	El personal que atiende o atenderá la logística exportadora conoce y aplica adecuadamente todos los trámites que esta implica.		X	
	<b>4.6</b>	<b>PLANEAMIENTO Y CONTROL</b>			
		<b>VENTAS</b>			
12	a)	Proyecciones de ventas: definida, conocida por todos los afectados, se revisa y se ajusta si es necesario		X	
16	b)	Procedimiento de revisión de contratos: coordinaciones para las ventas, incluye las modificaciones.		X	
20	c)	Retroalimentación del cliente		X	
		<b>COMPRAS</b>			
16	d)	Procedimiento de compras: productos críticos adquiridos según especificaciones técnicas		X	

12	e)	Los registros de compras incluyen datos: descripción del producto, requisitos de aprobación, instrucciones de inspección.		X	
16	f)	Control de proveedores: evaluación inicial, de desempeño, comunicación directa (de ser necesario). Aplica principalmente para productos críticos.		X	
		<b>PRODUCCION</b>			
16	g)	Diseño y desarrollo de productos: procedimiento que detallen revisión, verificación y validación. Muestras controladas.			X
12	h)	Manejo de registros de entradas y salidas de los almacenes. Se aplican inventarios periódicos.			X
16	i)	Proceso de producción: planificación, programación y seguimiento.			X
16	j)	Plan de calidad: flujo completo del proceso de elaboración del producto y sus controles, conocido por todos los involucrados.		X	
16	k)	Instrucciones de trabajo: detalle de método de trabajo.			X
12	l)	Identificar del producto y tener la capacidad para crear su historia: trazabilidad.			X
20	m)	Medición de la eficiencia del proceso de producción			X
	<b>4.7</b>	<b>INSPECCION</b>			
16	a)	Procedimiento de inspección en actividades de recepción, proceso de producción y despacho		X	
20	b)	Especificaciones técnicas de productos críticos. Sistema de muestreo confiable		X	
20	c)	Especificaciones técnicas de producto en proceso, producto final, registros de inspección y re inspección		X	
16	d)	Calibración o verificación: equipos de medición y ensayo, de ser necesario instrucciones de trabajo. Los equipos deben protegerse de daños y deterioro.	X		
16	e)	Identificación de productos no conformes.		X	
16	f)	Registro de los productos no conformes.		X	
	<b>4.8</b>	<b>MANTENIMIENTO</b>			
12	a)	Revisiones básicas internas a máquinas y equipos, comunicación cuando se identifican indicios de mal funcionamiento.			X
16	b)	Programa de mantenimiento preventivo por máquinas y equipos.		X	
12	c)	Registros de los mantenimientos: correctivos y preventivos. Identificación de máquinas o equipos fuera de uso.			X
	<b>4.9</b>	<b>SEGURIDAD</b>			
16	a)	Uso de equipos de seguridad		X	
12	b)	Ambiente de trabajo limpio			X
12	e)	Medicamentos y elementos de primeros auxilios.			X
	<b>4.10</b>	<b>AUDITORIA</b>			
16	a)	Programa de auditorías de las BPMM.	X		
16	b)	Procedimiento de planificación y ejecución de auditorías internas	X		
16	c)	Calificación del personal que apoya en la ejecución de las auditorías internas	X		
	<b>4.11</b>	<b>ANALISIS Y MEJORA</b>			
16	a)	Análisis de datos: satisfacción del cliente, conformidad del producto, comportamiento de los proveedores y de la empresa en el mercado		X	
12	b)	Aplicación de técnicas estadísticas		X	
12	c)	Mecanismos para detección de oportunidades de mejora	X		
16	d)	Mecanismos para aplicación de acciones correctivas, preventivas y de mejora.	X		

Fuente: Formatos BPMM



Las principales actividades que la empresa ha desarrollado: organización, ventas y producción. Sin embargo, no es apto para llevar un apropiado proceso de BPMM, considerando que los procedimientos de auditoría y mejora, son los que menos se han desarrollado en la empresa, por lo que se realiza necesario el cumplimiento del 50 al 100 % de cada uno de estos puntos.



## B. Producto y servicio no conforme

**Cuadro N°39: Matriz de identificación y control del producto y servicio no conforme**

CARACTERÍSTICAS DE CONTROL	COMO EFECTÚA LA REVISIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN	POSIBLE PRODUCTO Y/O FRECUENCIA DE REVISIÓN NO CONFORME	TRATAMIENTO SUGERIDO	RESPONSABLE DE REALIZAR EL TRATAMIENTO
INFORMACION EMPRESARIAL	Mediante una charla informativa al inicio de las actividades diarias	Diario	No conocer a detalle el plan de producción y/o requerimiento del cliente	Incentivar la participación integral del personal de producción, calidad y gestión de ventas	Gerente Administrativo
PLAN DE CAPACITACION	A través de una programación de actividades de capacitación.	Semanal	Incumplimiento de las actividades	Reprogramar las actividades que no se han realizado y reajustar tiempos, para tener un cumplimiento de todo el plan.	Gerente Administrativo
PROCESO DE PRODUCCION	Verificar el cumplimiento de actividades durante el proceso productivo	Diaria	Falta de uso de la hoja de especificaciones	Supervisión de uso de la hoja de especificaciones por proceso	Responsable de Producción
			Extravío de la tarjeta de producción	Cada lote estara identificado con una tarjeta de producción, donde se llevara un registro de las cantidades de prendas y registro de algunas observaciones	Responsable de Producción
			Incumplimiento de los tiempos establecidos	Revisión y cumplimiento de tiempos establecidos por modelo para alcanzar la eficiencia requerida	Responsable de Producción
			Falta de compromiso en las actividades de trabajo.	Revisión de la secuencia de operaciones según modelo, para no generar reprocesos	Responsable de Producción
			Registro en hoja de eficiencias	Registro de la orden lote en hoja de eficiencia por trabajador para tener la trazabilidad del producto	Responsable de Producción
SEGURIDAD	Verificar el uso de implementos de seguridad en todas las áreas, adicionalmente revisión de la señalización adecuada a cada ambiente de la	Semanal	Incumplimiento del uso de implementos de seguridad	Supervisión y evaluación de uso de implementos de seguridad requeridos en cada área	Responsable de Seguridad
		Semanal	Falta de señalización de las instalaciones	Revisión y evaluación de la señalización de las instalaciones y de extintores	Responsable de Seguridad

	empresa y el cumplimiento del plan de seguridad	Semanal	Incumplimiento del plan de seguridad	Revisión de los planes de reuniones del Comité de Seguridad	Responsable de Seguridad
INFRAESTRUCTURA ADECUADA	Verificar la planta física, en cuanto a su estado, adecuación, suficiencia y formas de mantenimiento	Semestral	Infraestructura en mal estado	Adecuar las instalaciones físicas	Responsable de mantenimiento
			Error en la prestación de Servicios de aseo	Prestar el servicio en forma adecuada	Responsable de mantenimiento
			Demora en la prestación del servicio de mantenimiento	Realizar el servicio de mantenimiento en la nueva fecha acordada	Responsable de mantenimiento
CONTROL DE DOCUMENTOS	Determinando la eficacia de los mecanismos de control de los documentos emitidos	Diario	Errores en la documentación	Revisión del documento entregado y dar entrega al encargado de la documentación correcta	Gerente Administrativo
PRODUCTO CONFORME	Verificar que el producto cumpla con las especificaciones del cliente	Diario	Incumplimiento de requerimientos de la Hoja de especificaciones	Revisión en cada proceso que el personal cumpla funciones según la hoja de especificaciones del modelo, para no tener devoluciones de prendas	Responsable de Producción
		Diario	Incumplimiento de estándares de producción	Revisión para que los procesos cumplan con los estándares	Responsable de Producción
COMERCIAL	Verificar el cumplimiento de la satisfacción del cliente	Semanal	Incumplimiento de fecha de entrega de las ordenes de pedido	Revisión del avance de órdenes de pedido e informes a planificación y producción para el control de fechas	Responsable Comercial
		Diario	Quejas del cliente relacionadas al incumplimiento de condiciones.	Llevar un reporte de control de quejas de clientes y pedir reporte al área responsable del incumplimiento	Responsable Comercial
ABASTECIMIENTO	Verificar el cumplimiento de entrega de material	Semestral	Incumplimiento de fecha de entrega de los productos comprados	Revisión y análisis del cumplimiento de fecha de entrega del material requerido a proveedores	Responsable de almacén
		Semestral	Errores en el reporte de stocks de almacenes	Elaborar el inventario semestralmente para registro de las cantidades por material	Responsable de almacén

Fuente: Formatos BPMM



**Cuadro N°40: No conformidad**

TIPO DE NO CONFORMIDAD	AREA DONDE SE PRESENTA LA NO CONFORMIDAD	OBSERVACION
No se llevan a cabo procesos de Auditoria de calidad	Areas de calidad y producción	Esto no permite tener un panorama de control interno – externo
Fallas de producción	Dificultad en alcanzar el detalle del pedido por falta de maquina específica y acciones de supervisión y control	Prenda rechazada porque no cumple con las especificaciones del cliente
Análisis de atención del pedido	Área Comercial	Inexistencia de un programa de quejas y reclamos
Mano de Obra	Area de producción	No se cuenta con suficiente mano de obra calificada, ocasionando un presupuesto adicional en capacitación de personal
Materia prima	Area de compras/abastecimiento	MP que no cumple con todas las especificaciones requeridas

**Fuente: Formatos BPMM**

El mayor porcentaje de no conformidades se presentan en el área de producción, ya que no se cuenta con suficiente mano de obra calificada, debido a una permanente fuga de talentos, lo que genera un gasto adicional en el presupuesto, para capacitación de personal. Lo que representa una problemática para la empresa, ya que se observa una carencia en el desarrollo de aprender el arte del tejido, la debilidad más grande para el mercado textil.

Por otro lado, la empresa Ampato Invest S.A.C. también invierte en la capacitación de su personal para el manejo de sus máquinas de tejido stoll, ya que no se cuenta con técnicos calificados.

Por lo que se recomendaría más políticas de apoyo del gobierno para este sector, a través de la promoción de talleres de capacitación de tejido, lo que generaría más puestos de trabajo, fomentaría la cultura del tejido y aumentaría la oferta de mano de obra, que anteriormente formaba parte de un legado familiar, por ejemplo, de madre a hija.

### C. Control documentario

**Cuadro N°41: Control Documentario- Historial de versiones del documento**

TIPO DOCUMENTO	DE	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
Visión / Misión		La visión y misión no están actualizadas y alineadas a las nuevas metas de la empresa, por lo que aún no es conocida por todas las áreas.
Políticas		Las políticas están redactadas pero no tienen una revisión y aprobación por parte de los directivos.
Manuales/ Instructivos		Los instructivos están representados en un diagrama de proceso, los colaboradores saben cómo desarrollar sus actividades por indicaciones verbales ya que no se cuenta con manuales escritos.
Registros		Los registros no tienen un formato de llenado, por lo que los colaboradores tienen duda de como se utilizan estos.
Ordenes de Pedido	de	Las órdenes de pedido son manejadas solo por el área de ventas por lo que la difusión de información genera desconocimiento de las demás áreas involucradas.
Contratos		Los contratos contienen la información de la solicitud de pedido, en muchos casos no cuenta con la información completa.
Hoja de especificaciones/ Catalogos del producto	de	La hoja de especificaciones detalla todas las especificaciones del modelo y los catalogos muestran las prendas de temporada, ambos son manejados en todo el proceso productivo, que muchas veces no cuentan con la información necesaria.
Procedimientos		Los procedimientos no están desarrollados ni publicados a las áreas comprometidas.

Fuente: Formatos BPMM

**Cuadro N°42: Control Documentario- Información**

Factor	Acciones	SI	NO	N/A	P/A
Control Documentario	Listados maestros, actualizados y revisión de los documentos y registros.		X		
	Control y lugar adecuado y seguro para el archivo de los documentos.		X		
	Documentos revisados y actualizados		X		
	Se dispone de respaldo de la información y está controlada.		X		
Sistema Operacional	Documentación de la Producción		X		
	Documentación de los incidentes presentados		X		
	Registros de auditoría de control		X		
	Control de integridad y acceso a los archivos principales de la producción	X			
	Listado de Procesos Activos y Autorizados en producción	X			
	Sincronización de fecha y tiempo de producción	X			
Base de Datos	Sincronización de Base de Datos (BD)	X			
	Registros de auditoría de control de acceso a BD	X			
	Documentación registrada en BD		X		
	Documentación de las pruebas realizadas sobre la confiabilidad de gestión		X		
	Control integral de la producción	X			

Fuente: Formatos BPMM

Como se puede apreciar no se cuenta con actividades de gestión de la información, por eso es de vital importancia implementar las actividades correctivas inmediatas, que apoyen la implementación de una base de datos físico y electrónico, de todos los procesos de la empresa tanto administrativas como operativas.





## D. Procesos críticos

**Cuadro N°43: Procesos Críticos**

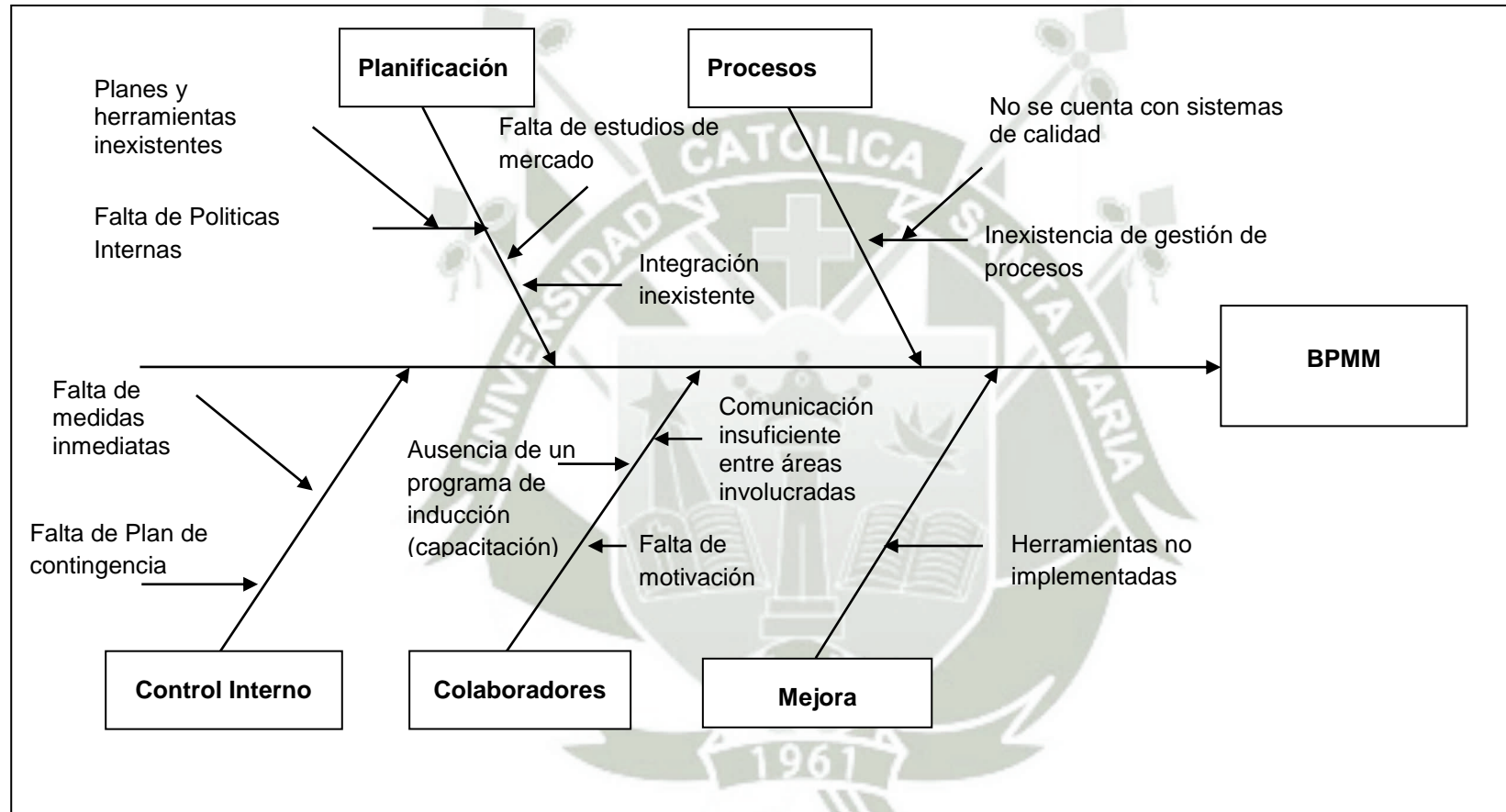
AREA	SUB AREA	PROCESO CRITICO	PROBLEMA	CAUSAS	RESULTADO
Compras e importaciones	Almacen	Cálculo de Materia Prima	Materia Prima escasa o en exceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información incorrecta, de porcentajes de hilado</li> <li>- Información incorrecta, sobre stock de material</li> <li>- Reprocesos en producción, por la falta de hilado</li> </ul>	No cumplir con las cantidades requeridas
Producción	Diseño y Desarrollo	Elaboración de hoja de especificaciones	La información no está completa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelos muy complejos</li> <li>- Errores de información sobre las especificaciones del producto</li> </ul>	Problemas con el personal durante el proceso productivo
Producción	Ingeniería	Calculo de porcentaje de materiales	La información no es la correcta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de revisión de la información</li> <li>- Errores de cálculo de pesos de material</li> </ul>	Mal cálculo de hilado en el aprovisionamiento
Producción	Tejido Industrial	Calibración de maquina	No se hace correctamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de personal capacitado</li> <li>- Falta de conocimiento sobre el funcionamiento de la maquina</li> </ul>	Reproceso por un mal panel
Producción	Confección	Remalle de la prenda	No se hace correctamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de calibración de la máquina</li> <li>- Puntos sueltos de los paneles</li> <li>- Falta de agujas o están rotas</li> </ul>	Reproceso de remalle, por prendas con puntos sueltos
Almacen	Almacenado	Pegado de etiqueta	No se coloca la etiqueta correcta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información es incorrecta</li> <li>- Error en el pegado de etiquetas</li> <li>- Falta de capacitación del personal</li> </ul>	Reproceso de embolsado y etiquetado

**Fuente: Elaboración Propia**

En cuanto los procesos críticos, tal como observa en el cuadro anterior, se inicio un problema de suministro de materia prima en el área de Compras e Importaciones que afecto de manera directa los procesos; mientras que en el área de Producción, el problema es el reproceso de actividades que ocasionan deficiencias posteriores, así como la falta de información o capacitación en las áreas involucradas.

## 2.2. Evaluación de Factores

Esquema N°12: Diagrama de Ishikawa



Fuente: La empresa  
Elaboración: Propia

El diagrama de Ishikawa también llamado “Diagrama de causa efecto”, es la representación grafica de los riesgos multiples de la empresa entre las diferentes áreas que intervienen en el proceso, en donde la línea de plano horizontal representa la propuesta de BPMM a analizar. Este diagrama causal muestra las entradas o inputs, el proceso y las salidas o outputs de la propuesta BPMM, con su respectiva retroalimentación (feedback) para el plan de control. Es una herramienta utilizada en el sector industrial y posterior servicios para facilitar la identificación de riesgos y planes de control de riesgos, temas de calidad de procesos, productos y servicios.

**Cuadro N°44: Matriz de Priorización**

Criterio					
Problemas	Impacto Iniciativa	Impacto Planificación	Impacto Sensibilización	Aplicación de Políticas	Puntaje Total
Iniciativa	4	3	2	3	12
Gestión	2	2	3	2	<b>9</b>
Control	3	3	2	2	10
Comunicación	2	2	2	2	<b>8</b>

Fuente: La empresa  
Elaboración: Propia

**ESCALA: 0 : NADA 1: POCO 2: DEFICIENTE 3 : REGULAR 4: ACEPTABLE  
5 : MUCHO**

Se requiere tomar medidas inmediatas y elaborar un plan de control de riesgos que estén relacionadas con la comunicación y la gestión interna, considerando relevante las acciones de control entre las áreas involucradas en la producción, ya que según lo expresado en la Matriz de Priorización se demuestra los riesgos que actualmente atraviesa la empresa calzan con la necesidad de implementación de la BPMM, poniendo énfasis en el control sus puntos débiles como son la gestión y comunicación, teniendo en cuenta que la Matriz de Priorización es una herramienta nos que permite seleccionar los puntos más críticos o sensibles sobre la base de ponderación y aplicación de criterios establecidos para la evaluación de la empresa en estudio.



**Cuadro N°45: Determinación de los pesos de los Factores Relevantes**

	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	Factor	Suma	Peso
F1	F2	F1	F1	F5	F6	F1	F1	F9	F1	F11	F12	F1	14	0.1474
	2	3	3	3	2	3	2	3	3	1	3	F2	10	0.1053
		F2	F2	F5	F6	F2	F2	F9	F10	F11	F12	F3	5	0.0526
		3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	F4	8	0.0842
			F3	F5	F6	F3	F3	F9	F10	F11	F12	F5	18	0.1895
			2	3	3	2	1	3	1	2	3	F6	13	0.1368
				F4	F5	F5	F5	F5	F5	F11	F5	F7	9	0.0947
				3	3	3	3	3	3	2	3	F8	5	0.0526
					F6	F6	F6	F6	F6	F6	F12	F9	5	0.0526
					3	3	3	2	2	3	F10	2	0.0211	
						F7	F7	F7	F7	F11	F12	F11	3	0.0316
						3	3	3	2	2	3	F12	3	0.0316
						F8	F8	F8	F11	F12		95	1.0000	
						3	2	2	2	3				
							F9	F9	F9	F12				
							3	2	2	3				
								F10	F10	F12				
								2	2	3				
									F11	F11				
									3	3				
										F12				
										3				

Fuente: La empresa  
Elaboración: Propia

1: Débil

2: Regular

3: Fuerte

Como se puede apreciar la Matriz Semicuantitativa, es útil para la determinación de problemas o factores relevantes que representan riesgos para el desempeño de las actividades en las diferentes áreas de la empresa. Estableciendo pesos ponderados en función a la suma de los factores que se consideran de mayor riesgos para la empresa, de acuerdo al grado de importancia que se les asigno y después de la comparación de riesgos entre los mismos.

**Cuadro N°46: Factores existentes en la problemática de la gestión de la producción en la empresa**

COD.	DESCRIPCION DE FACTORES
F1	Planes y herramientas inexistentes
F2	Falta de Políticas Internas
F3	Falta de estudios de mercado
F4	Integración inexistente
F5	No se cuenta con sistemas de calidad
F6	Inexistencia de gestión de procesos
F7	Falta de medidas inmediatas
F8	Ausencia de un programa de inducción (capacitación)
F9	Comunicación insuficiente entre áreas involucradas
F10	Falta de Plan de contingencia
F11	Falta de motivación
F12	Herramientas no implementadas

**Fuente: Elaboración Propia**

Como se puede apreciar en la matriz semicuantativa prevalecen los valores de que están relacionados con la gestión de la calidad y la gestión interna, como son: planes y herramientas inexistentes, falta de políticas internas, falta de estudios de mercado, integración inexistente, no se cuenta con sistemas de calidad, inexistencia de gestión de procesos, falta de medidas inmediatas, ausencia de un programa de inducción (capacitación), comunicación insuficiente entre áreas involucradas, falta de plan de contingencia, falta de motivación y herramientas no implementadas; que se encontraron ausentes en la empresa.

**Cuadro N°47: Factores de problemática**

ACTIVIDAD	Factores	GRADO	%	Acum. %
		IMPORTANCIA		
BPM	No se cuenta con sistemas de calidad	0.1895	18.95%	18.95%
	Planes y herramientas inexistentes	0.1474	14.74%	33.68%
	Inexistencia de gestión de procesos	0.1368	13.68%	47.37%
	Falta de Políticas Internas	0.1053	10.53%	57.89%
	Falta de medidas inmediatas	0.0947	9.47%	67.37%
	Integración inexistente	0.0842	8.42%	75.79%
	Falta de estudios de mercado	0.0526	5.26%	81.05%
	Ausencia de un programa de inducción (capacitación)	0.0526	5.26%	86.32%
	Comunicación insuficiente entre áreas involucradas	0.0526	5.26%	91.58%
	Falta de motivación	0.0316	3.16%	94.74%
	Herramientas no implementadas	0.0316	3.16%	97.89%
	Falta de Plan de contingencia	0.0211	2.11%	100.00%
	<b>TOTAL ACTIVIDAD</b>	<b>1.0000</b>	<b>100.00%</b>	

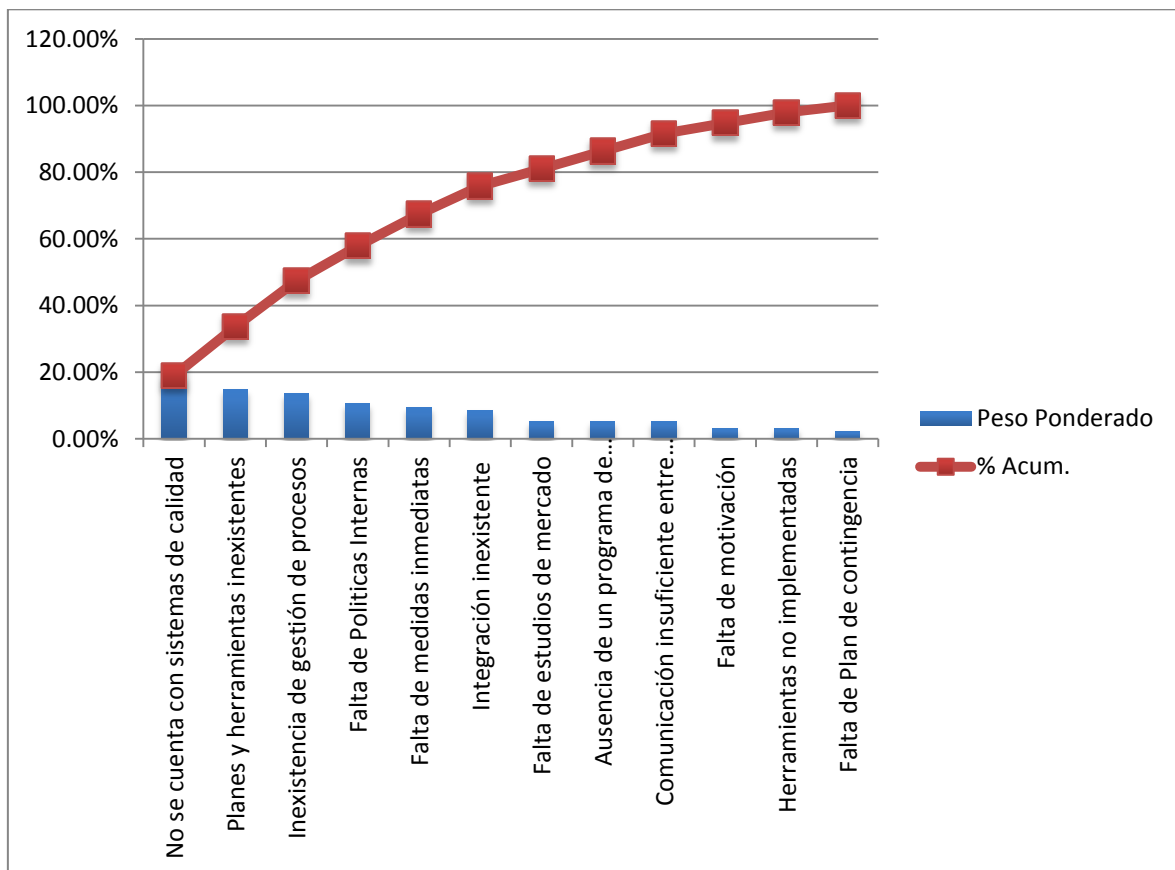
Fuente: La empresa

Elaboración: Propia

Como se observa, el cuadro nos muestra el grado de importancia de los factores de problemática en la empresa, según valores de mayor a menor, expresado en porcentajes, lo que representa una necesidad de cambio a nivel de gestión interna para la mejora de la calidad y por ende con la mejora de los resultados económicos de la empresa.



**Gráfico N°26: Pareto**



**Fuente:** La empresa  
**Elaboración:** Propia

Como se observa el gráfico de Pareto, que muestra los valores más críticos de la empresa según su grado de importancia expresado en porcentajes, es decir, hay problemas de mucha importancia frente a otros de menos importancia, desarrollados anteriormente en la matriz semicuantitativa y que reflejan que no se cuenta con sistemas de calidad que representa el 18.95%, ni planes y herramientas con 33.68%, falta en la gestión de procesos con 47.37%, políticas internas y falta de medidas inmediatas con 67.37%. Por lo que se recomienda el desarrollo de herramientas para un mejor posicionamiento, mayor fidelización de clientes, y esto se podría alcanzar mediante la propuesta de BPMM.

El Diagrama Pareto también llamado curva cerrada o Distribución A-B-C, facilita el análisis de los problemas de la empresa, permitiendo identificar los problemas relevantes, que acarrearán el mayor porcentaje de errores en las diferentes áreas de la empresa, teniendo en cuenta la distribución de los efectos como sus posibles causas, estableciendo un orden de prioridades para la toma de

decisiones. Posteriormente la propuesta de implementación de BPMM absuelve cada problema que se presenta en los diferentes procesos administrativos, comerciales y operativos que se llevan a cabo en la empresa.

Por el lado administrativo se pretende lograrlo a través del rediseño de un Organigrama Estructural, así como un nuevo cuadro de Asignación del Personal, la reformulación de la misión, visión, objetivos y políticas para la empresa, y de forma paralela se propone la Matriz de Objetivos de Calidad, Plan de Calidad, Formato de Control Interno, Formato de Requerimiento del cliente, Formato de Evaluación de Auditor, Ficha de Evaluación de los Proveedores, Formato de Disponibilidad de Residuos Sólidos, Formato de Evaluación del Personal y Desempeño del Personal, Plan de Capacitación y Matriz Foda.

Por el lado comercial se presenta: Formato de Producto No Conforme, Registro de Quejas y Productos No Conformes y Registro de Proyección de Ventas.

Por último, por el lado de procesos se expone el Plano de Distribución de Planta, donde se podrá reconocer la localización específica de las zonas de tránsito, evacuación en caso de emergencia, señalización de los equipos de seguridad y finalmente las instrucciones de trabajo donde se encontraran las correctas posturas ergonómicas de cada puesto de trabajo.



## CAPITULO III PROPUESTA

---



### 3.1. PROPÓSITO

Con la presente propuesta de Buenas Practicas de Manufactura y Mercadeo, se busca describir las principales actividades que la empresa Ampato Invest S.A.C. ha de ejecutar para el beneficio de la producción, ahorro y minimización de los problemas de mayor importancia en referencia a la Gestión de la Calidad.

### 3.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

- Describir los principales indicadores de gestión requeridos por el BPMM.
- Establecer actividades requeridas para la ejecución de BPMM en la empresa.
- Realizar el presupuesto para la implementación del BPMM.

### 3.3. METAS

1. Mantener al 98% la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de pedidos.
2. Estandarizar como máximo nivel de error al 2% de la producción total, lo cual será destinado para comercialización local.
3. Establecer el límite del 3% de productos para reproceso.
4. Desarrollar al 100% las alianzas estratégicas con los proveedores.
5. Gestionar un programa de capacitación que permita la participación del personal al 100%.
6. En el aspecto comercial proponer estrategias de posicionamiento en el mercado local, con una participación inicial del 10%.
7. Ampliar la capacidad de producción en un 10%.

### 3.4. COMPARACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE METAS BPMM

**Cuadro N°48: Comparación de lo Actual Vs Propuesto**

		Alcance	Actual	Propuesto
<b>Comercial</b>	OBJETIVO 1: Mantener al 98% la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de pedidos.	Cliente Externo	85%	98%
	OBJETIVO 6: En el aspecto comercial proponer estrategias de posicionamiento en el mercado local, con una participación inicial del 10%.	Cliente Interno	20%	10%
<b>Producción</b>	OBJETIVO 2: Estandarizar como máximo nivel de error al 2% de la producción total, lo cual sera destinado para comercialización local.	Mejora de la Producción	5%	2%
	OBJETIVO 3: Establecer el límite del 3% de productos para reproceso.	Mejora de la Producción	5%	3%
	OBJETIVO 7: Ampliar la capacidad de producción en un 10%.	Mejora de la Producción	20%	10%
<b>Compras</b>	OBJETIVO 4: Desarrollar al 100% las alianzas estrategicas con los proveedores.	Alianzas	90%	100%
<b>Recursos Humanos</b>	OBJETIVO 5: Gestionar un programa de capacitación que permita la participación del personal al 100%.	Sensibilización del Personal	95%	100%

Fuente: Elaboración Propia

### 3.5. ACCIONES PARA IMPLEMENTACIÓN DEL BPMM

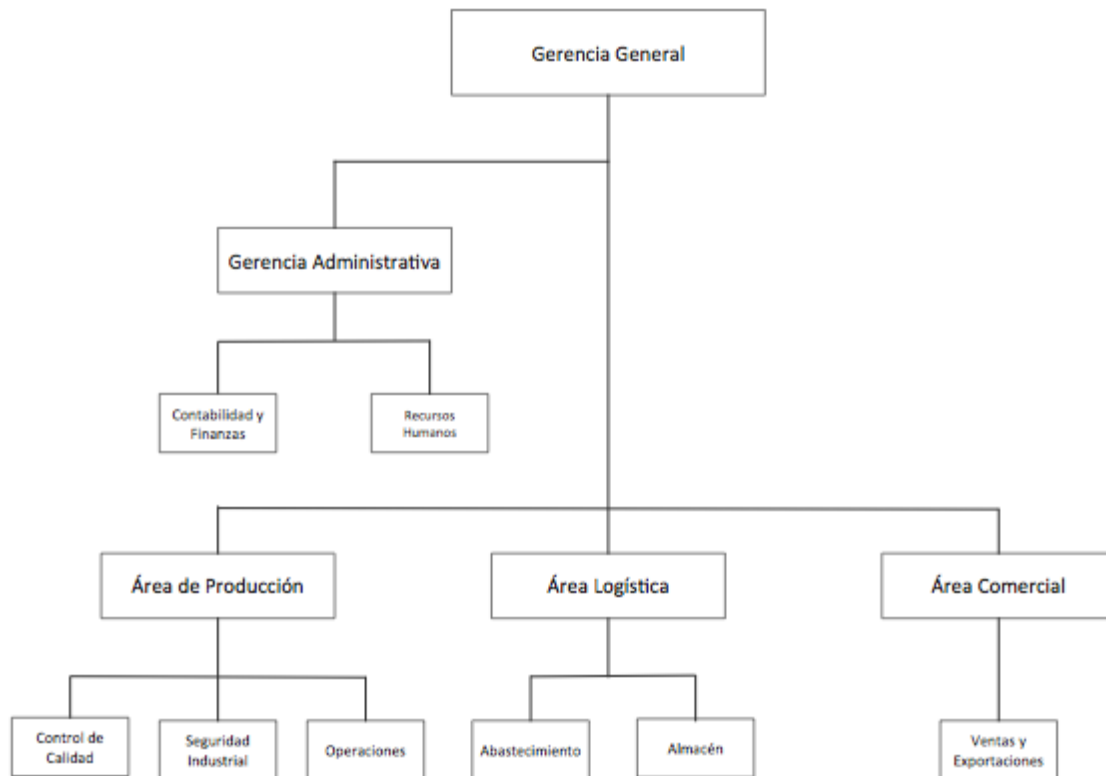
#### 3.5.1. Organización

De acuerdo, a lo analizado en el capítulo 1 en tanto a los aspectos organizacionales, se denota, que la empresa desarrolla actividades que en su mayoría son formales a nivel administrativo y operativo, siendo que cuentan con un organigrama estructurado de tipo vertical con un máximo órgano administrativo que es la gerencia general, procesos establecidos a nivel de la producción de prendas textiles y procesos comerciales para la negociación con sus principales mercados objetivos.

### 3.5.1.1. Estructura organizacional

Cada área existente en la empresa debe tener algún nivel de relación con las BPMM siendo que en la actualidad algunas de ellas no son involucradas en el trabajo que conlleva la mejora continua de las operaciones de la empresa, es por ello que a continuación se propone una estructura organizacional alternativa.

**Esquema N°13: Propuesta de organigrama estructural**



Fuente: La Empresa – Elaboración Propia

Como se observa en la propuesta del organigrama estructural para la empresa Ampato Invest S.A.C. y de acuerdo a la presente propuesta, la Gerencia Administrativa, llevaría a su cargo a las subareas, Contabilidad y Finanzas y Recursos Humanos. Por otro lado el “Área de Producción” deberá contar con el área de Seguridad Industrial, así como antes el “Área de Compras e importaciones” se denominaría Area Logistica que contaría con las subareas



Abastecimiento y Almacén. Finalmente, el “Área Comercial” tendría a su cargo la subárea Ventas y Exportaciones.

**Cuadro N°49: Cuadro de Asignación de Personal**

N°	Área	Sub Área	Cargo	Cantidad	Condición Laboral
1	Gerencia General		Gerente General	1	Planilla
2	Gerencia Administrativa	Contabilidad y Finanzas	Gerente Administrativo	1	Planilla
		Recursos Humanos	Gerente Administrativo	1	Planilla
3	Área de Producción	Control de Calidad	Responsable de Control de Calidad	1	Planilla
		Seguridad Industrial	Responsable de Seguridad	1	Planilla
		Operaciones	Operarios	52	Planilla
4	Área de Logística	Abastecimiento	Responsable de Abastecimiento	1	Planilla
		Almacén	Responsable de Almacén	1	Planilla
5	Área Comercial	Ventas y exportaciones	Responsable de Ventas	1	Planilla
<b>TOTAL</b>				<b>60</b>	

**Fuente:** La empresa

**Elaboración:** Propia

#### 1. GERENCIA GENERAL

La Gerencia General no necesita ser descrita, ya que mantiene sus funciones igual. La Además será la responsable de reorganizar la nueva estructura organizacional ampliando oficinas y recursos necesarios para su implementación.

#### 2. GERENCIA ADMINISTRATIVA

La Gerencia Administrativa mantiene sus funciones, pero mediante la presente propuesta, le está insertando 2 subáreas: Contabilidad y Finanzas, encargada del manejo y la toma de decisiones financieras de la empresa, mientras que Recursos Humanos, se encargada de la administración, selección y capacitación del personal, y de las funciones relacionadas a estas, como los servicios sociales.

### 3. AREA DE PRODUCCIÓN

Se propone la implementación del área de Seguridad Industrial mediante un trabajo conjunto con todo el personal de planta. Esta área tiene a cargo la minimización de riesgos y el desarrollo del cuidado medio ambiente.

### 4. AREA LOGISTICA

Está área en la actualidad se denomina “Compras e Importaciones” y que mediante la presente propuesta, se recomienda que se conforme el área de Logística, la cual deberá contener 2 subareas como “Abastecimiento” y “Almacén”, encargadas de gestionar de manera eficaz el envío de los pedidos, así como el mantenimiento y almacenaje de las materias primas y prendas.

### 5. AREA COMERCIAL

Está área en la actualidad se denomina “Comercial y Ventas” y que mediante la presente propuesta, se recomienda que se solo se denomine área “Comercial”, y que debajo de ella se encuentre el área de Exportaciones, que realizara las operaciones de comercio exterior.

#### 3.5.1.2. VISIÓN Y POLÍTICA DE CALIDAD

Habiendo explicado los elementos de gestión interna de la empresa, se considera necesario llevar a cabo un ajuste a la visión, misión y política de calidad con la finalidad que ello permita alcanzar los objetivos de la presente propuesta.

##### Visión

Alcanzar el reconocimiento del mercado a nivel nacional e internacional debido a la excelencia de nuestra producción en prendas de vestir en el sector textil, la cual es desarrollada con valores empresariales y sociales que conjugan el compromiso con el medio ambiente y la sociedad.

### **Misión**

Somos una empresa especializada y con experiencia en el sector textil internacional en la producción de prendas para damas y niños, haciendo uso de materia prima local en fibras naturales y ecológicas, por lo cual se cuenta con políticas de respeto al medio ambiente e integración social con la mano de obra regional.

### **Política de Calidad**

Esta dentro de la política empresarial alcanzar las metas trazadas mediante el cumplimiento de indicadores de gestión que permitan un mayor desempeño de la producción y la participación activa del personal involucrado, así como el apoyo directo de las demás áreas de la empresa.

- **Compromiso:** Alcanzando la participación y entrega del personal en el cumplimiento de tareas.
- **Creatividad e innovación:** Desarrollo de ideas y proyectos de mejora continua a nivel administrativo y operativo.
- **Procesos:** Control interno y externo para el crecimiento de la producción y exportación de las prendas.

#### **3.5.1.3. Matriz de objetivos de calidad**

A través de un Tablero de Control se pretende enlazar los objetivos, políticas, misión y visión empresarial, que permita obtener un direccionamiento de las BPMM requeridas para la presente propuesta.

El Tablero de Control va permitir integrar la principal propuesta para mejorar las condiciones de ventas, producción, logística y gestión humana a través de las propuestas de calidad y mejora continua. A continuación, se presenta el siguiente esquema:



### Esquema N°14: Matriz de Objetivos de Calidad

	Visión	Misión	Políticas		Objetivos	Alcance	Actual	Propuesto
Comercial	Alcanzar el reconocimiento del mercado a nivel nacional e internacional debido a la excelencia de nuestra producción en prendas de vestir en el sector textil, la cual es desarrollada con valores empresariales y sociales que conjugan el compromiso con el medio ambiente y la sociedad.	Somos una empresa especializada y con experiencia en el sector textil local e internacional en la producción de prendas para damas y niños, haciendo uso de materia prima local en fibras naturales y ecológicas, por lo cual se cuenta con políticas de respeto al medio ambiente e integración social con la mano de obra regional.	Responsabilidad	Dando efectividad en el logro de resultados.	OBJETIVO 1: Mantener al 98% la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de pedidos.	Cliente Externo	85%	98%
			Rendimiento Productivo	Mediante el desarrollo de herramientas de gestión de la mejora continua.	OBJETIVO 6: En el aspecto comercial proponer estrategias de posicionamiento en el mercado local, con una participación inicial del 10%.	Cliente Interno	20%	10%
Integración de tareas			Alcanzando metas prácticas a nivel de respeto, disciplina, honestidad y orden.	OBJETIVO 2: Estandarizar como máximo nivel de error al 2% de la producción total, lo cual será destinado para comercialización local.	Mejora de la Producción	5%	2%	
Desempeño			Con los tiempos de entrega, procurando superar expectativas.	OBJETIVO 3: Establecer el límite del 3% de productos para reproceso.	Mejora de la Producción	5%	3%	
Mejora continua			Anticipándose a las necesidades de sus clientes, mediante la constante creatividad de las áreas involucradas.	OBJETIVO 7: Ampliar la capacidad de producción en un 10%.	Mejora de la Producción	20%	10%	
Compromiso			Alcanzando la participación y entrega del personal en el cumplimiento de tareas.	OBJETIVO 4: Desarrollar al 100% las alianzas estratégicas con los proveedores.	Alianzas	90%	100%	
Recursos Humanos			Desarrollo de ideas y proyectos de mejora continua a nivel administrativo y operativo.	OBJETIVO 5: Gestionar un programa de capacitación que permita la participación del personal al 100%.	Sensibilización del Personal	95%	100%	
				Control interno y externo para el crecimiento de la producción y exportación de las prendas.				

Fuente: La empresa  
Elaboración: Propia

#### 3.5.1.4. Revisión de las buenas prácticas de mercado y manufactura

Después de haber llevado a cabo el diagnóstico empresarial, el máximo órgano administrativo (Gerencia General) deberá convocar a una reunión para la explicación de la etapa a implementar con las BPMM en el que se explique el esquema anteriormente presentado. Cada uno de los objetivos han de ser desarrollados y ejecutados mediante el trabajo conjunto de todas las áreas de la empresa, por el que se deberá conformar círculos de calidad que produzcan documentos de gestión operativa y comercial, y que conlleve a la presentación de nuevas ideas y proyectos para la mejora de la producción de prendas textiles de la empresa. La reunión ha de concluir con la conformación de un acta en el que queden inscritos los equipos constituidos (círculos de calidad).

#### 3.5.2. Instalaciones

La empresa deberá implementar condiciones ambientales, para el cuidado y mantenimiento eficiente de las materias primas y productos finales, tomando en cuenta las indicaciones expresadas en el Instructivo de diseño, detalles y cuidados, almacenaje, envío y entrega de prendas.

**Figura N°9: Escritorio del Gerente General**



**Fuente: Elaboración Propia**

### 3.5.2.1. Almacenamiento de materias primas e insumos y productos terminados

Para lograr óptimas condiciones de cuidado de la materia prima, reserva, material de etiquetado, embalaje y producto terminado, se cuenta con un responsable de control de materia prima, reserva, material etiquetado, embalaje y productos terminado. Las áreas se encuentran ordenadas de acuerdo a los tipos de materias prima.

**Figura N°10: Almacén de Materias Primas**



**Fuente: Elaboración Propia**

El almacén debe estar distribuido por zonas, de acuerdo al tipo de materias primas y prendas terminadas, que estarán correspondientemente identificadas en sus respectivas cajas de embalaje.

Las materias primas (hilos de algodón, fibra de alpaca y merino) deberán encontrarse en óptimas condiciones de uso a temperatura adecuada, además contará con un espacio amplio que permitan la facilitación y orden. Por otro lado, se realizarán revisiones físicas del inventario y en la recepción del almacén se llevará un previo control de ingreso de las materias primas, lo cual garantizará el estado, mantenimiento u otro

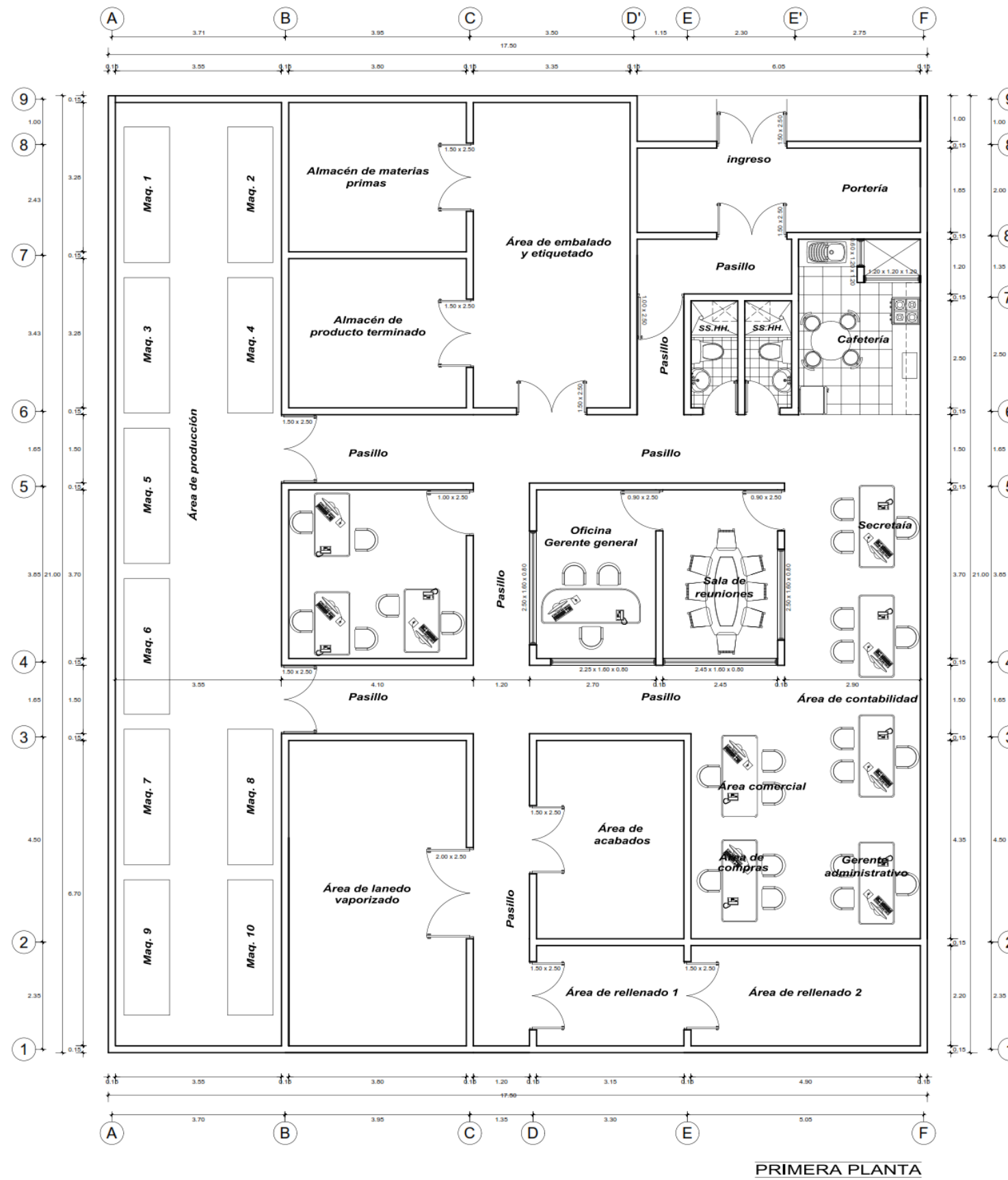




Planta, además se considerara la localización específica de las zonas de tránsito, evacuación en caso de emergencia y señalización de los equipos de seguridad y finalmente en las instrucciones de trabajo se encontraran las correctas posturas ergonómicas de cada puesto de trabajo.



### Esquema N°16: Plano de distribución de la empresa



LEYENDA		
PUERTAS	VENTANAS	MAMPARAS (M-)
LARGO x ALTO	LARGO x ALTO x ALFEIZER	LARGO x ALTO

AMPATO INVEST S.A.C.	
Plano: ARQUITECTURA - DISTRIBUCIÓN	
UBICACIÓN:	Departamento : Arequipa Provincia : Arequipa Distrito : Cerro Colorado Urbanización : Cerro Viejo Calle : Av. Pumacahua Nº : 407
Fecha: Septiembre - 2015	Escala: 1 / 50
LÁMINA: <b>A-01</b>	

Fuente: Elaboración Propia



**Figura N°11: Área de producción**



Fuente: Elaboración Propia

### 3.5.2.3. Residuos sólidos:

La empresa contará con contenedores en todas las áreas, para la colocación de residuos sólidos, adicionalmente se llevará control y disposición de los residuos sólidos de planta a través de un Formato de disponibilidad de residuos sólidos, como se muestra en el siguiente esquema, que indica la clasificación, frecuencia de producción y disposición con la que será ejecutada.



**Figura N°12: Documentación**

Fuente: Elaboración Propia

### 3.5.4. Personal

#### 3.5.4.1. Formación y competencias

La empresa describirá las actividades para garantizar las funciones del personal que afecta a las BPMM y las actividades que colaboran con su desempeño. Por ello, se establecieran funciones indispensables del personal que realiza trabajos que no contribuyan con la calidad del producto y que se encuentran descritas en el perfil del puesto, también mantendrá registros de la formación, experiencia y las habilidades para respaldar el cumplimiento de dichas funciones, detalladas en la hoja de vida de cada colaborador. Finalmente, todo colaborador que sea reclutado y seleccionado, deberá rendir evaluaciones al responsable de recursos humanos, según el perfil del puesto, si se acomoda a los requerimientos de la empresa, se informará al responsable de recursos humanos para que elabore la Ficha de Personal.



Figura N°13: Personal



Fuente: Elaboración Propia

Esquema N°18: Formato de Evaluación del Personal

Formato de Evaluación del Personal					
<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 60px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">LOGO</div>		Responsable: <input style="width: 100px;" type="text"/>			
Nº	Postulante	Cargo al que postula	Nota de entrada	Nota de salida	
Fecha: <input style="width: 150px;" type="text"/>		Observaciones: <div style="border: 1px solid black; height: 40px;"></div>			
VºBº RRHH					

Un logo sirve para dar a conocer e identificar a la empresa, de tal modo que los clientes asocien los productos fácilmente

Señala el número de postulante al puesto de trabajo

Muestra los datos del postulante al puesto de trabajo

Indica la fecha de registro de la evaluación de ingreso del nuevo personal

Persona a cargo de la realización de la selección del personal

Indica la nota de entrada de la evaluación del nuevo colaborador

Indica la nota de salida de la evaluación del colaborador

Muestra el cargo del puesto de trabajo que desempeñara el colaborador

Notas escrita que explica o aclara un dato o información que pueden confundir o hacer dudar

Fuente: Elaboración Propia

### Esquema N°19: Formato de Personal

**Formato de Personal**

Un logo sirve para dar a conocer e identificar a la empresa, de tal modo que los clientes asocien los productos fácilmente

Responsable:

Persona a cargo de la realización de la selección del personal

Señala el área de trabajo del colaborador

Área	Cargo	Condición

Señala la condición de contrato laboral, ya se por planilla o por recibo por honorarios

Indica la fecha de registro del documento de ingreso del nuevo personal

Fecha:

Muestra el cargo del puesto de trabajo que desempeñara el colaborador

Observaciones:

Notas escrita que explica o aclara un dato o información que pueden confundir o hacer dudar

Fuente: Elaboración Propia

Las evaluaciones del desempeño del personal, se registrarán en el formato Evaluación del Desempeño, que estara a cargo del responsable de recursos humanos, que desarrollara cuando tenga personal nuevo o se presente un cambio en el puesto. De tal manera tendrá que re-evaluar estas funciones una vez al año y en el caso de ingreso personal se realizara después de 3 meses desde su contratación.





**Cuadro N°50: Plan de Capacitación de Personal**

N°	Área	Problemas existentes	Materia	Duración	Frecuencia
1	Gerencia General	Planes y herramientas inexistentes	Elementos de Gestión y Liderazgo	1 semana	Semestral
		Falta de Políticas Internas	Planeación	1 semana	Semestral
		Falta de medidas inmediatas	Diseño Estratégico	1 semana	Anual
2	Gerencia Administrativa	Integración inexistente	Liderazgo	1 día	Bimestral
		Ausencia de un programa de inducción (capacitación)	Dirección de Personal	1 semana	Anual
		Falta de motivación	Motivación	1 día	Bimestral
3	Producción	Planes y herramientas inexistentes	Elementos de Gestión y Liderazgo	1 semana	Semestral
		Herramientas no implementadas	BPMM	1 semana	Anual
		Inexistencia de gestión de procesos			
		No se cuenta con sistemas de calidad	Gestión de la Calidad	1 semana	Anual
		Falta de medidas inmediatas	Diseño Estratégico	1 semana	Anual
		Falta de Plan de contingencia	Planeación	1 semana	Semestral
		Comunicación insuficiente entre áreas involucradas	Liderazgo	1 día	Bimestral
4	Logística	Herramientas no implementadas	BPMM	1 semana	Anual
		Comunicación insuficiente entre áreas involucradas	Liderazgo	1 día	Bimestral
5	Comercial y Ventas	Falta de estudios de mercado	Investigación y Desarrollo de Mercado	1 semana	Trimestral

**Fuente: La empresa**  
**Elaboración: Propia**

La empresa se encuentra comprometida con la mejora en el desempeño de las actividades de su personal a cargo, así como también busca la forma permanente de mantenerlos motivados, por lo que se pretende desarrollar programas de inducción y capacitación al menos 2 veces cada semestre del año. La asistencia de los colaboradores a los programas se registrará en la “Lista de Asistencia a Capacitaciones”, mediante la capacitación empresa podrá identificar las necesidades a desarrollar de los colaboradores y determinar su importancia con el registro en el Plan de Capacitación.

### 3.5.5. Actividades de mercadeo internacional y finanzas

La empresa deberá desarrollar una estructura de costos, de acuerdo a los nuevos objetivos y estrategias a implementar en la BPMM, en el que obtendrá datos exactos para el cálculo del costeo, de los diferentes modelos solicitados por el cliente, en base a factores (internos, externos o propios del cliente). A continuación se muestra el Registro de Costos e Indicadores Financieros, que servirá como una guía para la elaboración de la nueva estructura de costos.

**Cuadro N°51: Registro de Costos e Indicadores Financieros**

Componentes	Indicadores Financieros	Descripción	Registros
Exportación	Incoterm	FCA	DUAs, Certificado de Origen, Carta Porter
	Costo Unitario (\$)	Precio por prenda	
Modelos de prendas	Costo Total (\$)	Precio por lote	Ficha de Producción
	Estructura de Costos	Costos Fijos	
Costos Variables		Mantenimiento de maquinas, piezas, etc	Hoja de Costos

Fuente: La empresa  
Elaboración Propia

**Cuadro N°52: Asignación de Personal**

Nº	Personal	Matriz de Objetivos de Calidad	Formato de Requerimiento del cliente	Formato de disponibilidad de Residuos Solidos	Formato de Evaluación del Personal	Formato de Personal	Formato de Evaluación de Desempeño	Plan de Capacitación del Personal	Registros de la Estructura de Costos e Indicadores Financieros	Matriz FODA	Registro de Proyección de Ventas	Ficha de Evaluación de Proveedores	Plan de Calidad	Formato de Producto No Conforme	Formato de Control Interno	Evaluación del Auditor	Registro de Quejas y Productos No Conformes	
1	Gerente General																	
2	Gerente Administrativo																	
3	Responsable de Contabilidad y Finanzas																	
4	Responsable de Recursos Humanos																	
5	Responsable de Producción																	
6	Responsable de Control de Calidad																	
7	Responsable de Seguridad Industrial																	
8	Responsable de Operaciones																	
9	Responsable de Logística																	
10	Responsable Comercial																	
11	Responsable de Exportaciones																	

**Fuente: La empresa  
Elaboración Propia**

El Cuadro de Asignación de Personal describe el desarrollo y control de los formatos de la BPMM que tendrán a cargo los responsables de cada área de la empresa.



La empresa trabaja en función a una clasificación arancelaria de las prendas que exporta, como se muestra a continuación en el siguiente esquema:

**Cuadro N°53: Partida arancelaria por tipo de producto**

PARTIDA ARANCELARIA	DESCRIPCIÓN
610331 00 00	Saco chicos merino/acryl
611011 10 90	Chompa chicos merino/acryl
610431 00 00	Saco chicas merino/acryl
611011 00 90	Chompa chicas merino/acryl
611710 00 00	Chalina merino/acryl
650590 00 00	Gorro merino/acryl
650590 00 00	Pasamontañ
611691 00 00	Manoplas merino/acryl
611691 00 00	Guantes
61190 00 00	Polquitos bebe merino
610441 00 00	Vestidos

Fuente: La empresa  
Elaboración Propia

**Figura N°14: Modelo de producto**



Fuente: Elaboración Propia

Se elaborará una Matriz Foda para evaluar el estado actual de la empresa, analizando todos los stakeholders de mayor y menor relevancia de su entorno, examinando a detalle las características internas, enfocadas en sus debilidades y fortalezas y la situación externa enfocada en sus amenazas y oportunidades que posee. Para posteriormente elaborar estrategias que permitan alcanzar todos los objetivos claves trazados en un plazo determinado.

Como se muestra a continuación:

**Cuadro N°54: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)**

FODA		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		1.	Equipo y maquinaria de última tecnología	1.	Falta de espacios en áreas de trabajo
		2.	Experiencia en el mercado (producción y exportación)	2.	Alto nivel de rotación de personal
		3.	Personal con experiencia laboral y empresarial en el sector	3.	No se cuenta con herramientas de gestión en todos sus procesos
		4.	Existencia de soporte tecnico en el diseño (área especializada)	4.	Existencia de cuellos de botella
		5.	Existencia de presupuesto para inversión en sistemas de mejora	5.	Desaprovechamiento del mercado local
OPORTUNIDADES		FO		DO	
1.	Existencia de creditos en el extranjero para un mayor nivel de inversiones	1.	Ampliar la capacidad de planta, para el incremento de la producción y exportación al mercado de Belgica (F1, F3, F5; O1, O2, O3, O4)	1.	Deberá contar con un Sistema de Gestión de la Calidad en sus procesos, que le permitira captar un mayor desarrollo en mercados europeos (D1, D3, D4, D5; O2, O4, O5)
2.	Desarrollo de la moda en mercados europeos	2.	Posicionar las prendas para varones de la marca Aymara en mercados europeos (F2, F3, F4, F5; O1, O2, O3, O4, O5)	2.	Aperturar de una tienda local para un mayor aprovechamiento de la materia prima regional y nacional (D1, D3, D4, D5; O1, O3, O4, O5)
3.	Existencia de mano de obra desempleada				
4.	Crecimiento del mercado en prendas para varones				
5.	Aprovechamiento de materia prima regional y nacional				
AMENAZAS		FA		DA	
1.	Variación del tipo de cambio de acuerdo a mercado de exportación	1.	Elaborar un programa de contingencias economicas que prevean imprevistos de costos y sobrecostos por cambio de moneda (F2, F3, F5; A1, A2)	1.	Diseñar un programa de motivación para mantener empoderados a los colaboradores (D2, D3, D4; A3, A4)
2.	Crisis internacional europea	2.	Consolidar alianzas estrategicas a nivel de proveedores y competidores (F2, F3, F5; A3, A4)	2.	Realizar estudios de mercado para el rediseño de estrategias (A1, A2, A3, A4, A5; A1, A2, A3, A4, A5)
3.	Entrada de nuevos competidores con mayor capital de inversión en el sector				
4.	Estabilidad politica por finalización de gobierno de turno				
5.	Cantidad de brokers insuficientes para una mayor selección				

Elaboración Propia

### 3.5.6. Planeamiento y control

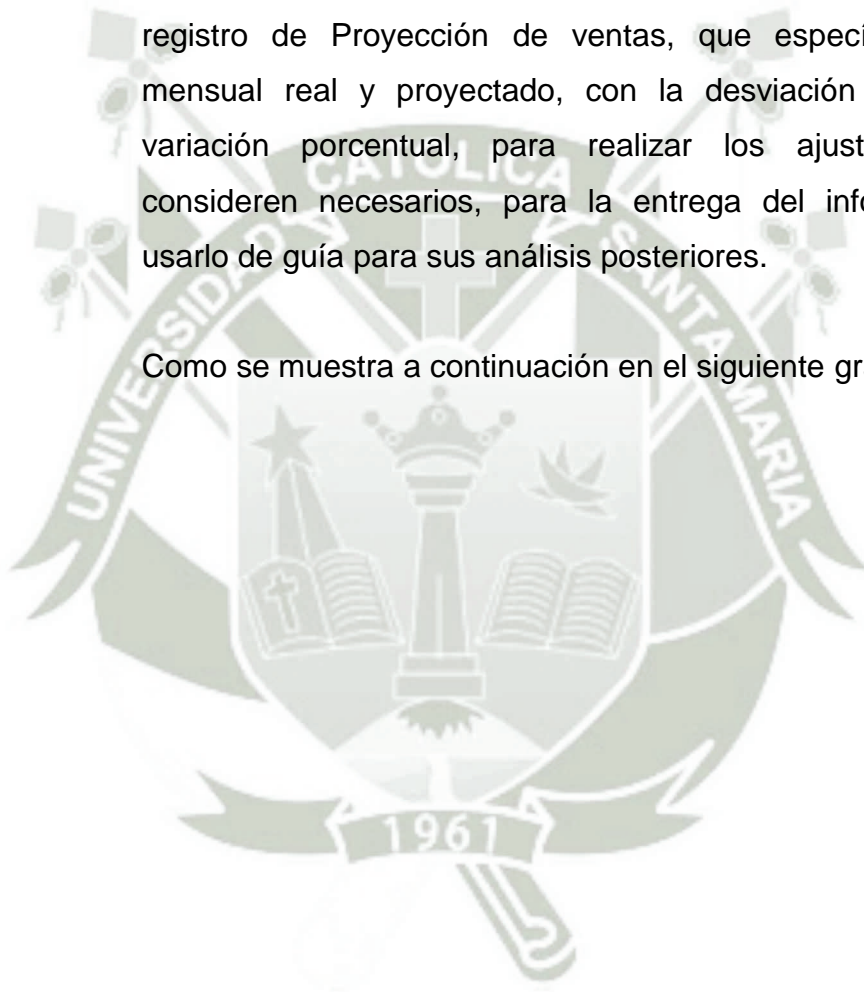
La empresa deberá detallar el sistema diseñado para el control planificación de los procesos involucrados como la compra y venta de insumos y proceso de producción, que respalden la dotación de recursos y cumplimiento con los requerimientos solicitados por el cliente.

### 3.5.6.1. Proceso de venta

Para el abastecimiento de materias primas y prendas, asegurando la cobertura a mediano y largo plazo en el mercado, se proyecta un estimado de las ventas, información en base a data histórica y medidas para el posicionamiento en el mercado actual y nuevos mercados.

De tal forma el responsable del área comercial deberá proporcionar a la Gerencia General, en el mes de diciembre, un registro de Proyección de ventas, que especifica el flujo mensual real y proyectado, con la desviación media y la variación porcentual, para realizar los ajustes que se consideren necesarios, para la entrega del informe final y usarlo de guía para sus análisis posteriores.

Como se muestra a continuación en el siguiente gráfico:







a. Revisión de contratos

Los contratos con el cliente, brindan respaldo en el cumplimiento, ya que detallan los procedimientos de elaboración, revisión y modificación de contratos, el cual se encuentra establecido en el Procedimiento de Revisión de Contratos.

b. Registros del proceso de ventas.

La empresa cuenta con un registro de Orden de Pedido (OP), que garantiza el cumplimiento de los requerimientos solicitados por el cliente (cantidad, precio, fecha de entrega), establecido en el Procedimiento Gestión de Ventas.

c. Retroalimentación del cliente.

La empresa realizará seguimiento a la información relacionada con la percepción del cliente en función a los tiempos de entrega y medición de su satisfacción, a través de Encuestas de Satisfacción del Cliente.

d. Productos suministrados por el cliente.

Las prendas que sean utilizadas en los procesos de la empresa y sean entregadas posteriormente al cliente, serán consideradas como “productos suministrados por el cliente”, por lo que serán verificadas, almacenadas y guardadas en el Almacén de productos terminados.

### 3.5.6.2. Proceso de compras

a. Control del proceso de compras.

La empresa se encuentra en una búsqueda diaria de cotizaciones, para lograr una mayor satisfacción en sus necesidades de compra y en todos los procesos involucrados en las BPMM, que encuentran referidos en el Procedimiento Compras.

Además se detallará las especificaciones técnicas para los materiales críticos, que se solicitarán a los proveedores.

La Orden de Compra, es el registro mediante el cual la empresa solicita materiales a los proveedores y los que contienen toda la información específica e indispensable para su abastecimiento.

b. Control de proveedores.

Los Criterios de Evaluación a Proveedores, serán los realizados a los proveedores de productos críticos.

La evaluación sirve para la toma de decisión de la siguiente compra, de acuerdo a la Lista de Proveedores Calificados, como muestra el esquema, en caso el proveedor alcance calificación regular, la empresa le informará el resultado para la mejora de sus productos. Si se tomara en cuenta la compra de un proveedor no evaluado, después de la primera compra se regularizará la evaluación.







término serán reservadas en zonas protegidas del polvo u otra situación que pueda perjudicarla.

b. Control de los almacenes.

Para garantizar un óptimo almacenamiento que cuide el mantenimiento de las cualidades de las materias primas y productos terminados se estableciera un sistema de control de almacenes, mediante el cual se inspeccionara las entradas, salidas, procedimientos de traslado y despacho de la materia prima y productos en stock.

Se deberá realizar el inventario por lo menos una vez al año, para que brinde conocimiento de manera exacta sobre la cantidad de prendas en el almacén y en paralelo su valor monetario.

c. Programación de la producción.

Para brindar garantía sobre el eficiente cumplimiento del área de producción y asignación exacta de los modelos ofertados a los clientes, se planificarán actividades específicas para la programación de la producción, coordinación y seguimiento del avance de la producción. Tales actividades se encontrarán descritas en el Procedimiento de Diseño y Desarrollo de Productos.

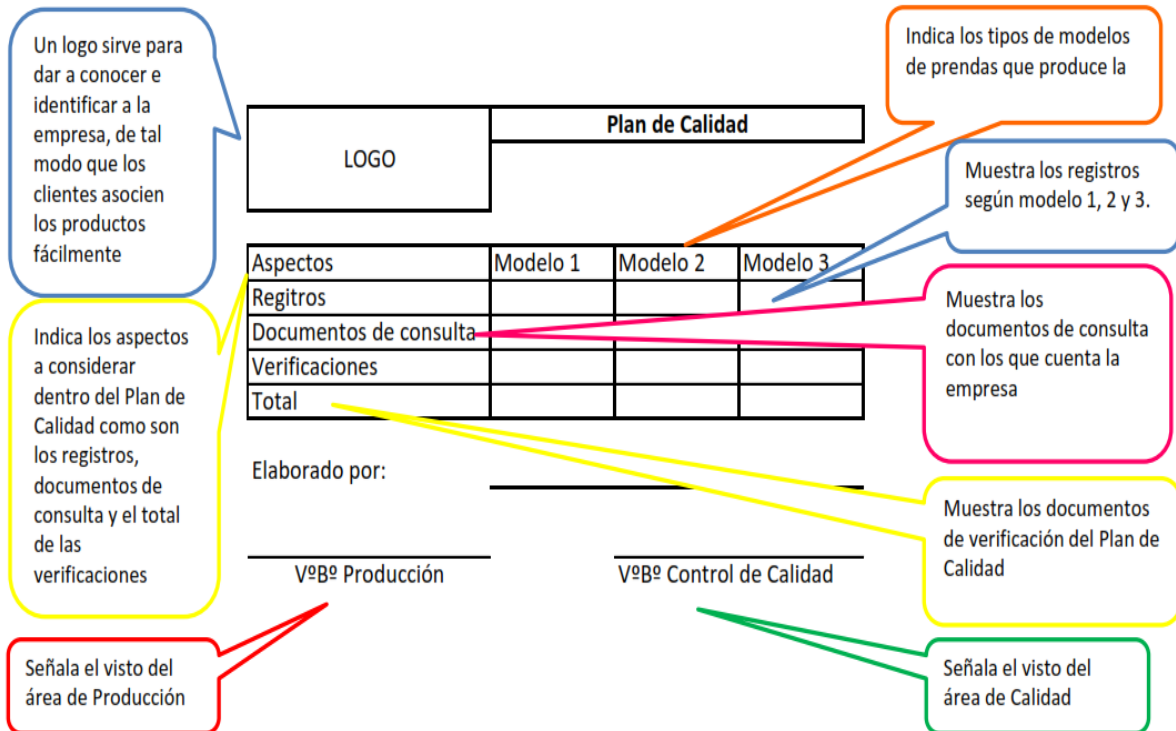
d. Descripción del proceso de producción.

El tejido de prendas de vestir de punto, se confecciona en función a la programación de la producción, satisfaciendo los requisitos del cliente, detallados en el proceso de diseño y desarrollo del producto.

La empresa implementara un Plan de Calidad, tal como se muestra en el esquema, donde explican las actividades de control de proceso (registros, verificaciones y documentos de consulta); de inspección (aspectos a inspeccionar, registros y documentos de consulta); y control metrológico (la magnitud

del instrumento de inspección, nombre del patrón de referencia, nombre del instrumento).

### Esquema N°23: Plan de Calidad



Fuente: Elaboración Propia

e. Descripción de las operaciones del proceso de producción.

Se brindará a los colaboradores información valiosa y de primera mano, para minimizar el riesgo al mínimo de error y estandarizar los procesos, para ellos la empresa deberá contar con Instructivos de Trabajo en todos sus procesos de producción.

f. Trazabilidad

Mediante las marcas, código, etiquetas del proveedor o etiquetas de la empresa se pueden identificar las materias primas, lo que nos facilita saber el correlativo de ingreso. Este proceso, será descrito en el Procedimiento de Trazabilidad.



Esta información le será útil a la empresa ya que podrá conocer que personal, materiales, fechas del proceso y presenta las actividades de control e inspección durante la elaboración del producto, que facilita las solicitudes de no conformidades o quejas de clientes, con la localización de causas para luego la toma de medidas correctivas.

### **3.5.7. Inspección**

La empresa realizará la descripción del proceso para las inspecciones y ensayos, en materias primas y productos terminados, para garantizar el cumplimiento de los requerimientos de calidad establecidos. Las actividades desarrolladas estarán detalladas en el Procedimiento de Inspección.

#### **3.5.7.1. Inspección y ensayo en la recepción de materia prima.**

En el caso de ejecución de la inspección, en el ingreso de materiales se ha establecido especificaciones técnicas de materiales críticos, que serán administrados por el responsable a cargo del Almacén de materia prima.

Para brindar un mayor control a las materias primas que son parte primordial del proceso productivo, se contara con un sistema de muestreo confiable, se supervisará en un 10% del total y posteriormente se evaluara de acuerdo a lo establecido en las especificaciones técnicas. Finalmente, los documentos de la supervisión quedaran registrados y archivados.

#### **3.5.7.2. Inspección y ensayo en el proceso de fabricación.**

La inspección de prendas en proceso debera contener los puntos de inspección, localizados en las etapas como inspección en el tejido, lavado, vaporizado, remallado 1 y remallado 2, acabados y una inspección final.

Los responsables a cargo de los puntos de inspección contarán con la Hoja de Especificaciones y Tarjeta de Producción, en la que se especifica los estándares de calidad requeridos y conformes.

El método de la inspección para cada prenda fabricada es en un 100%, será el documento que valide la inspección, registrada en la Hoja de Eficiencia del personal, en el cual se detalla el modelo, orden identificada en la tarjeta y cantidad de piezas.

### **3.5.7.3. Productos No Conformes.**

Para un mayor control de desempeño de la producción y localización, se identificará el estado de no conformidad en la revisión de ingreso, proceso de producción y despacho de la siguiente forma: en el ingreso de los materiales que no cumplan los requerimientos en las especificaciones técnicas o lo solicitado en la Orden de Compra, estarán ubicados en la “zona de producto no conforme”, para proceder a su devolución.

Mientras que en el proceso de producción, las prendas que no cumplan con los requerimientos solicitados, serán separados para su reproceso y en caso se detecte una prenda no conforme en la revisión final, que no pueda ser reparado o reprocesado, esta prenda será separada y enviada al almacén de producto en stock para ubicarse en la zona “Saldos de para venta local”.

#### **a. Registro de los Productos No Conformes**

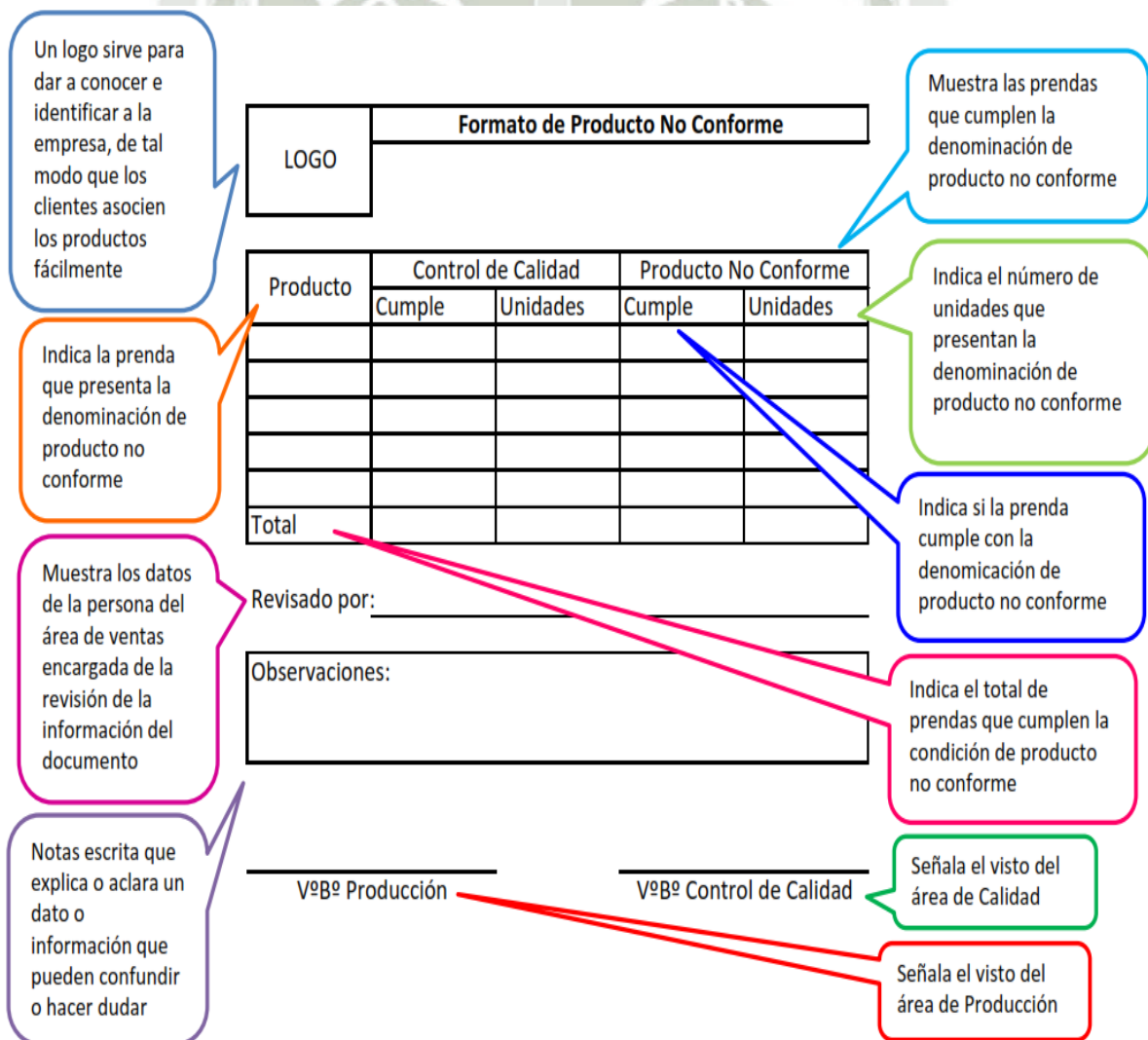
La empresa llevará un control a través de los registros de los productos no conformes, para dar seguimiento y de evitar su uso, aplicación o despacho de productos que no cumplen con los requerimientos solicitados por el cliente, también brinda información necesaria para el análisis de condiciones de su

ocurrencia y tomar medidas correctivas para la mejora, de esta forma se previene alguna situación futura no deseada y posterior la toma de medidas preventivas de las mismas.

Los responsables del registro serán, en el caso del ingreso, el responsable de almacén y de la producción, los responsables a cargo deberán realizar la revisión en cada uno de los procesos.

El registro constará del formato de los productos no conformes, en el que se consideren los aspectos de Control de Calidad y el Registro del producto No Conforme, como se observa en el siguiente esquema.

**Esquema N°24: Formato de Producto No Conforme**



Fuente: Elaboración Propia



### 3.5.8. Control Interno

La empresa realizará el control interno a intervalos proyectados, se auditará mínimo dos veces al año todos los procesos a fin de verificar, controlar y mantener la implementación acorde a las condiciones planificadas del Sistema de Gestión de Calidad, con los respectivos requerimientos de la Norma BPMM y de la empresa.

Se realizará la planificación del control interno a través de acciones conjuntas, considerando el estado y la importancia de las áreas y procesos a auditar, así como los resultados de controles internos anteriores, como se observa en los esquemas.





La empresa deberá establecer un Procedimiento de Control Interno donde se describen las responsabilidades, requisitos y actividades para la planificación y realización de auditorías, mantenimiento de registros y presentación de resultados.

La selección de los auditores dependerá de la Evaluación del Auditor, como se observa en el esquema, verificando que no auditen su propio trabajo y garantizando la objetividad e imparcialidad de la auditoría.





### Esquema N°26: Evaluación del Auditor

Un logo sirve para dar a conocer e identificar a la empresa, de tal modo que los clientes asocien los productos fácilmente

Indica el nombre de la persona encargada de la elaboración de la ficha de Evaluación del Auditor

Indica la versión de registro de la Evaluación del Auditor

Indica el número de página de registro de la Evaluación del Auditor

Indica el nombre de la persona de la Gerencia Administrativa encargada de la revisión de la Evaluación del Auditor

Indica el nombre de la persona encargada de la Auditoría

Indica la fecha de realización de la Evaluación del Auditor

Indica el nombre de la persona designada en la empresa encargada de la Evaluación del Auditor

Indica el nombre del Gerente General encargado de la aprobación de la Evaluación del Auditor

Indica los indicadores de calificación de la Evaluación del Auditor

Muestra los criterios a considerar en la Evaluación del Auditor

Muestra el resultado de la evaluación del Auditor

Muestra las medidas a tomar después de la evaluación del Auditor

Señala el visto del área

Señala el visto de la Gerencia Administrativa

LOGO	Evaluación del Auditor				
	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobador por:	Versión:	Pág.:
Nombre del evaluado: _____					
Nombre del evaluador: _____					
Antes de realizar la evaluación se deberá verificar que la persona evaluada cumple con las competencias de Educación, Formación y Experiencia del perfil del auditor interno.					
Criterios de Evaluación del Auditor	Cumplimiento sobresaliente	Cumplimiento Satisfactorio	Cumplimiento aceptable	Cumplimiento Insatisfactorio	Incumplimiento
Desempeño eficaz en el lugar de trabajo					
Haber culminado una especialidad de formación de auditor interno					
Haber realizado como mínimo 1 control interno con un equipo auditor interno					
Desempeño satisfactorio en controles internos anteriores					
Haber leído y entendido los procedimientos del SGC relacionados a los objetivos, el alcance y los criterios de auditoría					
Haber laborado en la organización por lo menos un año					
Contar con habilidades y experiencia en cuanto a criterios, experiencia en entrevista					
Haber realizado inducciones y cursos de SGC a los colaboradores de la empresa					
Haber realizado los controles internos en el período programado					
Resultado de la evaluación: _____					
Acciones a tomar: _____					
NOTA: Si la evaluación tiene como resultado "Cumplimiento Aceptable" o "Cumplimiento Insatisfactorio" o "Incumplimiento", se requerirá tomar acciones.					
VºBº Gerencia Administrativa			VºBº Producción		

Fuente: Elaboración Propia

## Análisis y mejora

La empresa detalla el sistema, mediante el cual se analiza, mide y mejora continuamente las Buenas Prácticas de Mercadeo y Manufactura “BPMM”

### 3.5.8.1. Análisis y Mejora:

Para garantizar la mejora y su aplicación de forma sistemática se llevarán a cabo reuniones planificadas de directorio con el objetivo de implementar acciones de mejora, la empresa realizará el ciclo de mejoramiento PHVA (hacer, planear, verificar, y actuar).

El ciclo de mejoramiento se aplicará a las actividades siguientes:

- ✓ Se realizará revisión y seguimiento de las BPMM.
- ✓ Se implantarán y analizarán los objetivos de calidad organizacionales de la empresa.
- ✓ Se realizarán controles internos de las BPMM.
- ✓ Se analizará la información previa originada por las Buenas Prácticas de Mercadeo y Manufactura como evaluación y seguimiento de proveedores, productos no conformes, satisfacción del cliente, quejas del cliente, etc.
- ✓ Los colaboradores podrán identificar una oportunidad de mejora.

La descripción de las actividades para la mejora que se aplicará en la organización, estará explicado en el Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas, donde se incluyen las actividades de análisis de datos, seguimiento a los objetivos organizacionales, acciones a tomar para la aplicación, acciones correctivas, preventivas y de mejora continua. Considerando que las quejas de los clientes son una directa oportunidad de mejora, esta información será levantada por el área comercial y registrada en el formato Registro de Quejas y Productos No Conformes, como se observa:





### 3.6. PLAN DE ACCION

A continuación, se muestra el plan de acción por cada uno de los indicadores para la implementación de las BPMM, el responsable a cargo y el avance de cada uno de los indicadores.

Requisitos BPMM			MESES													
Requisito	Indicador	Plan de Acción	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>Organización</b>	Organigrama actualizado y conocido	Revisión y aprobación de organigrama	Gerente Administrativo	X												
	Responsabilidades documentadas y conocida por todos	Definir, aprobar y comunicar las responsabilidades del personal	Gerente Administrativo	X												
	Visión y objetivos de mejora, desagregados y conocidos	Definir, revisar, aprobar y difundir los objetivos de la calidad	Gerente General	X												
	Liderazgo reconocido y comprometido con el proceso	Reuniones constantes con el equipo de BPMM para evaluación del avance	Gerente General	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Equipo de implementación de sistemas de gestión de calidad	Documentar en actas de reunión la asistencia del equipo de BPMM	Gerente Administrativo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Política de calidad conocida y entendida por todos	Definir, revisar, aprobar y difundir la política de la calidad	Gerente General	X												
	Revisión del sistema de gestión de calidad	Reunión para la revisión del SGC	Gerente Administrativo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Instalaciones</b>	Distribución de almacenes	Revisar y evaluar el plano de almacenes	Responsable de Almacén	X												
	Limpieza, temperatura y seguridad	Revisar y mejorar prácticas para el almacenamiento de materia prima.	Responsable de Seguridad Industrial		X											
	Instrucciones de identificación, almacenamiento, manipulación y embalaje de productos críticos y en proceso	Elaborar, revisar e implementar el instructivo para productos críticos y en proceso	Responsable de Almacén			X										

	Control de productos suministrados por el cliente	Levantar información de bienes del cliente y registrarlos	Responsable de Almacén	X																
	Distribución de planta: ordenamiento lógico, zonas de tránsito, evacuación y ubicación de equipos de seguridad	Elaboración y revisión del plano de disposición de la planta	Responsable de Seguridad Industrial		X															
	Condiciones adecuadas de los puestos de trabajo: iluminación, temperatura, humedad, seguridad y limpieza	Revisión y mejora de condiciones de trabajo	Responsable de Seguridad Industrial			X														
<b>Documentación</b>	Manual de las BPMM: visión, declaración de la política de calidad, objetivos, procedimientos, instrucciones, registros, planes de calidad	Elaborar, revisar y aprobar el Manual de las BPMM	Responsable de Calidad						X											
	Procedimiento de control de documentos: revisión, aprobación, actualización, identificación de cambios	Elaboración de procedimiento y control de documentos con la lista maestra	Responsable de Calidad	X																
<b>Gestión Humana</b>	Perfiles de competencia	Elaborar, revisar los perfiles del puesto de trabajo	Gerente Administrativo			X														
	Entrenamiento inicial y programa de capacitación	Elaborar registro para inducción del personal de nuevo ingreso	Gerente Administrativo				X													
	Registros de identificación, entrenamiento y actividad evaluación de desempeño del personal	Revisar y actualizar fichas del personal	Gerente Administrativo					X												
		Evaluar el desempeño del personal	Gerente Administrativo						X											
<b>Actividades de Mercadeo internacional y Finanzas</b>	Registros: estructura de costos e indicadores financieros	Elaboración y revisión de procedimiento de estructura de costos	Responsable de Contabilidad y Finanzas	X																
	Manejo de clasificación arancelaria en la cual están comprendidos sus productos	Llevar listado sobre calificación arancelaria de sus productos	Responsable de Exportaciones		X															
	Análisis FODA (fortalezas-oportunidades-debilidades-	Revisión de análisis FODA	Gerente Administrativo			X														

	amenazas)																		
<b>Planeamiento y Control (Ventas)</b>	Proyecciones de ventas: definida, conocida por todos los afectados, se revisa y se ajusta si es necesario	Desarrollar y analizar la proyección de ventas	Responsable Comercial	X															
	Procedimiento de revisión de contratos: coordinaciones para las ventas, incluye las modificaciones	Elaborar y revisar procedimiento de ventas	Responsable Comercial		X														
	Retroalimentación del cliente	Realizar encuesta de satisfacción, registro de quejas y producto no conforme	Responsable Comercial			X													
<b>Planeamiento y Control (Logística)</b>	Procedimiento de compras: productos críticos adquiridos según especificaciones técnicas	Elaboración y revisión de procedimiento de compras	Responsable de Abastecimiento				X												
	Los registros de compras incluyen datos: descripción del producto, requisitos de aprobación, instrucciones de inspección.	Solicitar fichas técnicas de materia prima	Responsable de Abastecimiento				X												
	Control de proveedores: evaluación inicial, de desempeño, comunicación directa	Hacer la evaluación de proveedores	Responsable de Abastecimiento					X											
<b>Planeamiento y Control (Producción)</b>	Diseño y desarrollo de productos: procedimiento que detallen revisión, verificación y validación.	Elaboración y revisión del procedimiento de diseño del producto	Responsable de Producción	X															
	Manejo de registros de entradas y salidas de los almacenes.	Seguimiento de registro de almacenes e inventarios	Responsable de Almacen					X											
	Proceso de producción: planificación, programación y seguimiento	Elaborar secuencia de actividades de planificación y programación de la producción	Responsable de Producción	X															
	Plan de calidad: flujo completo del proceso producto	Elaborar el plan de la calidad	Responsable de Calidad	X															



	Instrucciones de trabajo: detalle de método de trabajo	Elaborar y revisar instrucciones de trabajo de producción	Responsable de Producción	X															
	Identificación del producto: trazabilidad	Documentar la trazabilidad del producto	Responsable de Calidad		X														
	Medición de la eficiencia del proceso de producción	Reporte mensual de productividad	Responsable de Producción			X													
<b>Inspección</b>	Procedimiento de inspección en actividades de recepción, proceso de producción y despacho	Elaborar procedimiento de inspección del producto durante todo el proceso	Responsable de Producción	X															
	Especificaciones técnicas de productos críticos. Sistema de muestreo confiable	Determinar tolerancias y rechazos para la inspección	Responsable de Calidad		X														
	Especificaciones técnicas de producto en proceso, producto final, registros de inspección y re inspección	Determinar tolerancias y rechazos del producto	Responsable de Calidad			X													
	Calibración o verificación de equipos de medición y ensayo	Calibración de equipos de medición	Responsable de Producción	X															
	Identificación y registro de productos no conformes	Elaborar procedimiento para un mejor registro de producto no conforme	Responsable de Calidad				X												
	Autorización del uso de los productos no conformes	Elaboración de registro de aprobación	Responsable de Calidad					X											
<b>Control Interno</b>	Programa de auditorías de las BPMM	Elaboración de programa de auditorías internas	Responsable de Calidad								X								
	Procedimiento de planificación y ejecución de auditorías internas	Elaboración de Procedimiento de Auditorías Internas	Responsable de Calidad									X							
	Calificación del personal que apoya en la ejecución de las auditorías internas	Revisión de personal para realizar auditorías internas	Responsable de Calidad										X						
<b>Mejora Continua</b>	Análisis de datos: satisfacción del cliente, conformidad del producto, comportamiento de los proveedores y de la empresa en el mercado	Reporte del análisis y evaluación de datos	Responsable Comercial																X

Aplicación de técnicas estadísticas	Realizar evaluación de datos con técnicas estadísticas	Gerente Administrativo																	X	
Mecanismos para detección de oportunidades de mejora	Análisis de oportunidades de mejora	Responsable de Calidad																		X
Mecanismos para aplicación de acciones correctivas, preventivas y de mejora	Documentar y revisar mecanismos	Gerente Administrativo																		X

Fuente: Formatos BPMM



### 3.7. CUMPLIMIENTO DE METAS

#### 3.7.1. Meta 1

Lograr un mínimo de 98% de la satisfacción del cliente.

$$(\text{N}^{\circ} \text{ de quejas} / \text{Total de clientes}) * 100$$

La satisfacción del cliente se convierte en la parte vital del cumplimiento del programa de BPMM, el promedio porcentual actual de satisfacción del cliente es de un 85% por lo que se tendrá que incrementar un 13% como meta para lograr un nivel alto de satisfacción, por lo que se proponen las siguientes estrategias que serán responsabilidad a cargo del área comercial.

**Cuadro N°55: Estrategias Meta 1**

Estrategias		
Lograr un mínimo 98% de satisfacción del cliente	Responsable Comercial	Determinar los requisitos que solicitan sobre mi producto mis clientes
	Responsable Comercial	Hacer una entrevista a los clientes encuestados para tener una retroalimentación sobre el resultado de la encuesta.
	Responsable Comercial	Comunicar al cliente las medidas que se realizarán con respecto al resultado de la encuesta.
	Responsable Comercial	Encuestar a los clientes con una frecuencia semestral
	Responsable Comercial	Capacitar al personal en métodos de trabajo, para que puedan obtener mayor satisfacción con las prendas

Fuente: Elaboración Propia

#### 3.7.2. Meta 2

Estandarizar como máximo nivel de error al 2% de la producción total, lo cual sera destinado para comercialización local.

$$(\text{N}^{\circ} \text{ de aceptaciones de clientes} / \text{Total de muestras elaboradas}) * 100$$



El porcentaje actual como máximo nivel de error es del 5% de la producción total y se pretende alcanzar el 2%, lo cual será destinado para la comercialización local. La producción de muestras representan el primer paso para la aprobación del producto y efectuar el pedido de producción, mientras que las muestras cuentan con mayor cantidad de tiempo de aprobación es probable que el cliente extranjero no acceda al cumplimiento del pedido de producción, por lo que esa producción se aprovecharía para la venta en el mercado local, debido a la demora en reprocesos si se diera el caso. A continuación se proponen las siguientes estrategias.

**Cuadro N°56: Estrategias Meta 2**

Estrategias		
Estandarizar como máximo nivel de error al 2% de la producción total, lo cual será destinado para comercialización local	Responsable de Producción	Elaborar hojas de diseño para el entendimiento de las áreas involucradas
	Responsable de Producción	Minimizar la cantidad de re procesos durante la producción
	Responsable de Producción	Planificar procesos alternativos para el desarrollo de las prendas
	Responsable de Producción	Medir los tiempos y movimientos durante el desarrollo de las prendas
	Responsable de Producción	Capacitar al personal en métodos de trabajo y reparaciones de otros procesos

Fuente: Elaboración Propia

### 3.7.3. Meta 3:

Establecer el límite del 3% de productos para reproceso.

**(Nº de Productos no conformes en Reproceso/ Nº de Productos producidos)\*100**

El porcentaje actual de productos no conformes es del 5% de la producción total y se pretende alcanzar el 3%. Un producto no conforme, no cumple con los requerimientos del cliente y de alguna forma genera un re proceso de operaciones, lo que se ocasiona por una falta en los procedimientos establecidos inscritos en los métodos del trabajo del

personal y las operaciones. El producto no conforme puede llegar a ser arreglado y enviado al cliente, sin embargo se realiza un re proceso interno, que ocasiona un sobre tiempo y un sobre costo.

A continuación observamos algunas estrategias para reducir los productos no conformes.

**Cuadro N°57: Estrategias Meta 3**

Estrategias		
Establecer el límite del 3% de productos para reproceso	Responsable de Producción	Controlar tiempos por proceso de cada modelo
	Responsable de Producción	Realizar una optima planificación para programar fechas de término de procesos con fechas de entrega.
	Responsable de Producción	Dar seguimiento a las introducciones erróneas actuales o los cuellos de botella causados por la falta de datos o materiales, que no están preparados.
	Responsable de Producción	Optimización de máquinas y equipos, y mejora continua del proceso de producción.

Fuente: Elaboración Propia

#### 3.7.4. Meta 4

Desarrollar al 100% las alianzas estrategicas con los proveedores.

**(Nº Proveedores calificados como muy buenos y buenos / Total de proveedores)\*100**

El porcentaje actual de proveedores calificados es de un 90% y se pretende alcanzar el 100%. Un proveedor calificado, es aquel que nos cumple satisfactoriamente los requerimientos solicitados, que finalmente llegará a ser parte directa o indirectamente del producto ofrecido al cliente, esta calificación será en base a criterios de evaluación que la empresa crea indispensables.

En el siguiente cuadro se observa las estrategias que podrían mejorar la calificación de los proveedores.

**Cuadro N°58: Estrategias Meta 4**

Estrategias		
Desarrollar al 100% las alianzas estratégicas con los proveedores	Responsable de Logística	Efectuar una selección de los mejores proveedores con los cuales trabajar usando el formato de evaluación y seguimiento de proveedores.
	Responsable de Logística	Dar un seguimiento a los proveedores, registrando en el formato de evaluación cualquier incidencia que se presente.
	Responsable de Logística	Informar a los proveedores los criterios de calificación para su evaluación, de tal manera que estos se puedan adecuar a las exigencias de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

### 3.7.5. Meta 5

Gestionar un programa de capacitación que permita la participación del personal al 100%.

**(Nº de capacitaciones realizadas / Total de capacitaciones programadas)\*100**

Actualmente el cumplimiento de las capacitaciones y participación del personal es de un 95% y se pretende alcanzar el 100%. Las capacitaciones a los colaboradores desarrollan un papel importante así como la participación de ellas, son realizadas con el fin de brindarles mayor información sobre como hacer mejor su trabajo y así puedan lograr mejores resultados de calidad al producto o una satisfacción de aprendizaje. El plan de capacitaciones debe ser desarrollado a función a una evaluación del personal y al proceso de producción que desempeñan. El siguiente cuadro se observa las estrategias a seguir.



**Cuadro N°59: Estrategias Meta 5**

Estrategias	
Gestionar un programa de capacitación que permita la participación del personal al 100%	Gerente Administrativo Revisar y aprobar el programa de capacitación.
	Gerente Administrativo Evaluar el presupuesto para el desarrollo de cursos de capacitación para el personal operativo y administrativo.
	Gerente Administrativo Dar seguimiento del plan de capacitación para su cumplimiento

Fuente: Elaboración Propia

### 3.7.6. Meta 6

En el aspecto comercial proponer estrategias de posicionamiento en el mercado local, con una participación inicial del 10%.

**(N° de Pedidos producidos para mercado local/ N° de Pedidos producidos)\*100**

El porcentaje actual de participación inicial es del 0% ya que no existe participación y se proyecta la apertura de una tienda local, que pretende alcanzar una participación del 10%, según estudios de mercado para su localización. El posicionamiento en el mercado local es el principal objetivo de este nuevo proyecto en la ciudad de Arequipa, para que el cliente conozca el producto a través de sus atributos, es importante posibilitar la integración de estrategia de posicionamiento para captar una mayor fidelización de clientes.

Las estrategias a seguir para alcanzar un posicionamiento en el mercado local, se observan a continuación:

**Cuadro N°60: Estrategias Meta 6**

Estrategias	
En el aspecto comercial proponer estrategias de posicionamiento en el mercado local, con una participación inicial del 10%	Responsable Comercial Contratar a una empresa especializada en capacitación del personal de ventas, para que brinde cursos de servicio al cliente y así contar con personal debidamente capacitado
	Responsable Comercial Desarrollar una campaña publicitaria (radio, televisión e internet) y ofrecer constantes promociones para que el cliente se encuentre satisfecho con la empresa
	Responsable Comercial Realizar estudios de mercado, a fin de ofrecer mejor satisfacción al cliente

Fuente: Elaboración Propia

### 3.7.7. Meta 7

Ampliar la capacidad de producción en un 10%.

**(Nº De máquinas y equipos mantenidos / Total de máquinas y equipos)\*100**

La ampliación de la capacidad de producción esta actualmente en función a un 80% de la producción, por lo que aun queda un 20% por ampliar y lo que se propone es ampliar un 10%. La ampliación de planta según el programa planteado es de gran importancia para el rediseño de la misma. Por otro lado se plantea la formulación de nuevos planes de producción, los cuales se obtienen mediante un Análisis de Ampliación de la Capacidad de Planta y a través de los resultados del problema de optimización que se desarrollara si fuera el caso.

Las estrategias para ampliar la capacidad de producción se presentan en el siguiente cuadro:

**Cuadro N°61: Estrategias Meta 7**

Estrategias		
Ampliar la capacidad de producción en un 10%	Responsable de Producción	Reanudar la automatización procesos para la optimización de costos
	Responsable de Producción	Realizar un proceso de sistematización de un período no menor de 5 años para evaluar el tiempo de vida de los equipos y en base a ello poder evaluar su rendimiento a largo plazo
	Responsable de Producción	Desarrollar un análisis de ampliación de la capacidad de planta, para poder identificar los niveles de ocio productivo y cuellos de botella, estimar costos asociados a la producción (programación de horas extras o programación de turnos) y la inactividad productiva

Fuente: Elaboración Propia

### 3.8. PRESUPUESTO

**Cuadro N°62: Presupuesto**

N°	Partida Presupuestaria para la Implementación	Unidades	Costo Unitario (S/.)	Meses al Año	Costo Total (S/.)
1	Responsable de BPMM	1	3,500.00	12	42,000.00
2	Capacitaciones	1	2,500.00	2	5,000.00
3	Documentación e Información	60	20.00	1	1,200.00
<b>TOTAL</b>		<b>62</b>	<b>6,020.00</b>		<b>48,200.00</b>

Fuente: La empresa

Elaboración: Propia

### 3.9. CONTROL

- Elaboración de un reporte semanal con medidas de implementación
- Diseño de acciones correctivas
- Evaluación de resultados para su presentación posterior en un informe para las jefaturas inmediatas involucradas con la producción.



### 3.10. PROCESO PARA LA OBTENCIÓN DE LA CERTIFICACIÓN

#### Esquema N°28: Primera Etapa para la Obtención de la Certificación



Fuente: Formatos BPMM

#### Esquema N°29: Segunda Etapa para la Obtención de la Certificación



Fuente: Formatos BPMM

### Esquema N°30: Tercera Etapa para la Obtención de la Certificación

#### **TERCERA ETAPA: Requisitos del BPMM**

#### **Seminarios y talleres (cinco meses)**

Organización  
Instalaciones  
Control de documentos  
Personal  
Mercado Internacional  
(mercadeo, acceso a mercados, logística exportadora, mecanismos aduaneros)  
Finanzas  
(Inversiones, costos, estructura financiera, evaluación, operaciones bancarias)  
Planeamiento y control  
Inspección  
Mantenimiento  
Higiene y seguridad  
Auditoría interna  
Análisis y mejora

Fuente: Formatos BPMM

### Esquema N°31: Cuarta Etapa para la Obtención de la Certificación

#### **CUARTA ETAPA**

Monitoreo y seguimiento de la implantación de BPMM  
Capacitación de apoyo en empresas y asesoría en puesto de trabajo  
**(tres meses)**

#### **Cuarto mes**

Preparación de auditoría interna  
Auditoría interna  
Revisión de la documentación y evidencias del cumplimiento de los once requisitos contenidos en el Reglamento de Exporta Perú-BPMM y formulación del PLAN DE ACCIÓN

Fuente: Formatos BPMM

### Esquema N°32: Quinta Etapa para la Obtención de la Certificación

**QUINTA ETAPA: a decidir fecha por la empresa**

Asesoría para la elaboración de un plan de negocios  
Requerimiento de tiempo de asesoría, en dependencia de situación de la empresa es un costo adicional a ser cubierto por la propia empresa

Auditoria de certificación, es un costo adicional a ser cubierto por la propia empresa

Fuente: Formatos BPMM

#### 3.11. ANÁLISIS DE COMPROBACION DE HIPOTESIS

Dado que se proponga la implementación de Buenas Prácticas de Manufactura y Mercadeo (BPMM). Es probable que se alcance desarrollo de las exportaciones a Bélgica en una mype textil. La implementación de Buenas Practicas de Mercadeo y Manufactura tiene como finalidad mejorar el desarrollo de las exportaciones a Bélgica, a través de la mejora de sus procesos, control de la documentación y auditorías. También mediante el logro de metas, indicadores y la aplicación de estrategias propuestas en la BPMM.

El presente trabajo de investigación muestra el diagnóstico de la empresa en estudio, en donde se refleja la ausencia de un sistema de gestión de la calidad, que brinde un mejor control a sus procesos y por ende le permita alcanzar una certificación ISO. En este caso la demostración de hipótesis se da de manera indirecta ya que aun no se a implementado propuesta de BPMM y ello formaría parte del siguiente proyecto de implmentación.

La hipótesis puede comprobarse o no con hechos, ya que es una proposición tentativa, no los hechos en si, la demostración de hipótesis se da a través de las relaciones que se establecen entre las variables e indicadores, que se apoyan en conocimientos organizados y sistemáticos los cuales son deducidos lógicamente de los conceptos teóricos que la integran.



## CONCLUSIONES

- PRIMERA:** Habiendo llevado a cabo el análisis y descripción de las características requeridas del producto por el mercado de Bélgica, se concluye que principalmente la empresa en la cual se llevó la presente investigación, denota experiencia en dicho mercado teniendo en cuenta que es el principal destino de sus productos a requerimiento de una empresa que solicita diseños específicos con la que mantiene una alianza estratégica-comercial. Las características solicitadas para el producto a desarrollar equivalen a las siguientes: modelo (damas y niños), tamaño (de acuerdo a lo especificado en hoja de requerimiento), material (Alpaca, Baby Alpaca y Merino), color (de acuerdo a la temporada), tiempo de entrega, costos.
- SEGUNDA:** Después de haber realizado el análisis y establecer los procesos para la implementación de BPMM, se concluye que la empresa presenta acciones organizativas, procesos para instalaciones, documentación, administración del personal, controles de mercadotecnia y finanzas, planeamiento de ventas, logística y producción, inspección, control interno y mejora continua, que están propuestas y planificadas en la BPMM, y que cada uno de los procesos de la organización tienen necesidades distintas. Y finalmente fueron los que determinaron los alcances de la BPMM, que está en función a estas necesidades.
- TERCERA:** De acuerdo al análisis ejecutado se concluye que la empresa necesita una herramienta de evaluación para auditar los procesos de las BPMM, por lo que se busca proponer la Auditoría que se requiere para la implementación de BPMM en la empresa, que tiene como objetivo comprobar la efectividad y el cumplimiento del proceso de mejora continua de las BPMM, mediante el desarrollo de un plan de acción que garantice las

condiciones de la producción y eleve la competitividad para el crecimiento de las exportaciones de la empresa.

**CUARTA:** Posterior de realizado el análisis y explicar la calidad de los materiales e insumos requeridos para la producción en la empresa, ya que existe un 31.03% de clientes europeos que exige cada vez más altos estándares de calidad en los productos que adquieren, seguido del potencial desarrollo del know how con 41.38%, fuera de la percepción de considerar la fibra de alpaca como exótica con un 51.72%, fina con 37.93% y de moda con 10.34%. Además, la propuesta de BPMM ofrece la posibilidad de mantener esta calidad. Por otra parte, es obligatoria en algunos casos, porque conllevan a importantes mejoras y no requieren de una alta inversión, sobre todo cuando se habla del orden, la higiene y la capacitación del personal.

**QUINTA:** Luego de realizado el análisis se tiene como finalidad establecer la documentación que ha de llevarse en el desarrollo de la producción y exportación al mercado de Bélgica, ya que la documentación de procedimientos, instructivos y manuales son la base para el inicio de la implementación de las BPMM.

**SEXTA:** Después de haber realizado el análisis se logró la identificación de problemas emergentes en la implementación, mediante Pareto se muestra que los valores más críticos de la empresa según el grado de importancia expresado en porcentajes, se tiene que no se cuenta con sistemas de calidad que representa el 18.95%, ni planes ni herramientas con 33.68%, falta en la gestión de procesos con 47.37%, políticas internas y falta de medidas inmediatas con un 67,37%, que están ligados con la necesidad de implementar una herramienta de gestión. Por lo que la empresa ve por conveniente la realización de la BPMM, implementando nuevas estrategias requeridas para la exportación al mercado de Bélgica.

## RECOMENDACIONES

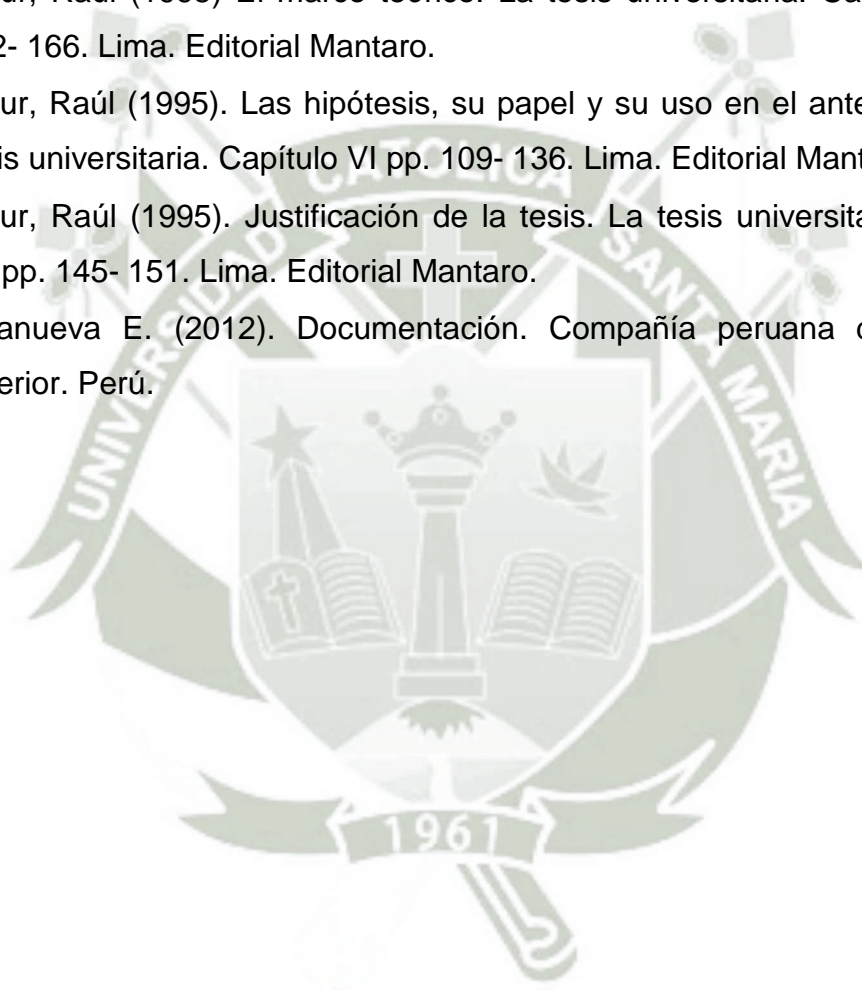
- PRIMERA:** Teniendo en cuenta que existe una relación estratégica con una empresa en Bélgica y que se cuenta un mercado ganado, se recomienda, llevar a cabo estudios de mercado para redireccionar los productos de la empresa para su directa exportación y comercialización en el mercado de Bélgica.
- SEGUNDA:** Se exhorta a los dueños de la empresa mejorar el know-how de los productos que elabora, para que estos incrementen su valor agregado, haciéndolos más competitivos y diferenciados en sus mercados de comercialización y como consecuencia esto traerá un aumento en el desarrollo de sus exportaciones.
- TERCERA:** Se recomienda a la empresa promover la capacitación técnica y profesional de los colaboradores, lo que contribuye al desarrollo de las mismas, para sí incrementar la especialización de los productos, para que perduren especializados dentro del mercado internacional.
- CUARTA:** Se recomienda a la empresa realizar un plan de sistematización del proceso productivo de un período no menor de 5 años para evaluar el rendimiento de sus equipos a largo plazo.
- QUINTA:** Se recomienda a la empresa promover más los procesos de mejora continua, a nivel de política interna con el fin de innovar y aumentar la competitividad de los productos nacionales.
- SEXTA:** Se recomienda a la empresa realizar estudios analogos que permitan sustento cuantitativo y cualitativo, detectar problemas de gestión de procesos para la mejora continua velando así por el bienestar de los colaboradores y del desarrollo productivo.



## BIBLIOGRAFÍA

- Alonzo, L. (2008). Guía de implementación BPMM. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Lima, Perú.
- Avalos, V. (2008). Producción, Comercialización y exportación textil. Primera edición. Lima, Perú. Pag 2-3
- Feigenbaum, A. (1991). Definición del Sistema de Gestión de Calidad. Control de la Calidad Total. Tercera Edición. pág 78. EEUU.
- Hernández, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (1994). Metodología de la Investigación”. Sexta edición. Colombia. Editorial McGraw Hill.
- Jara O. (2012) Revista Internacional sobre Investigación en Educación Global y para el Desarrollo. La Sistematización de Experiencias: Práctica y Teoría para otros mundos posibles. Costa Rica.
- Kotler P. (2001). Dirección de Marketing. La edición del milenio. México. Editorial PrenticeHall.
- Krugman, P. y Obstfeld, M. (1997). Economía Internacional: Teoría y política. Madrid. Editorial McGraw, H.
- Krugman, P. y Venables, A. (1993). Integration, Specialization, and the Adjustment. National Bureau of Economic Research.Inc. NBER Working Paper 4559.
- Llaja, H. (2011). Informe Sectorial Sector Textil. Primera Edición. Perú. Pacific Credit Rating.
- Ortiz, H. (2011). Sistema de Gestión de la Calidad. Sistemas y calidad total. Primera edición. México.
- Paredes, Julio. (2003). Manual para la Investigación Científica. Cuarta edición. Arequipa, Perú. Editorial UCSM-EPG.
- PROMPERU (2012). Guía exportadora. Primera edición. Lima, Perú.
- PROMPEX PERÚ. (2003). Propuesta de trabajo del Programa de Promoción de Exportación, de la Gerencia de Programas y Proyectos Multisectoriales. Lima, Perú.
- Rodríguez, M. (2012). Sistemas de Gestión de la Calidad: Un camino hacia la satisfacción del cliente. Republica Dominicana.

- Salvatore, D. (2005). Economía Internacional. Octava Edición. México. Editorial Limusa.
- Sawyer, W.C. (2003). International Economics. Segunda edición. Pag 34 – 37. EEUU.
- Sierra, R. (1995). Tecnicas de investigación Social Teoría y ejercicios. Décima edición. Madrid. Editorial Paraninfo.
- Tafur, R. (1995). La tesis universitaria. Primera edición. Lima. Editorial Mantaro.
- Tafur, Raúl (1995) El marco teórico. La tesis universitaria. Capítulo IX, pp. 152- 166. Lima. Editorial Mantaro.
- Tafur, Raúl (1995). Las hipótesis, su papel y su uso en el anteproyecto. La tesis universitaria. Capítulo VI pp. 109- 136. Lima. Editorial Mantaro.
- Tafur, Raúl (1995). Justificación de la tesis. La tesis universitaria. Capítulo VII pp. 145- 151. Lima. Editorial Mantaro.
- Villanueva E. (2012). Documentación. Compañía peruana del comercio exterior. Perú.



## SITIOS WEB VISITADOS

- <http://www.aymara.be/>
- [http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?\\_page\\_=160.00000](http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=160.00000)
- [http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?\\_page\\_=355.34600](http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=355.34600)
- [http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?\\_page\\_=798.26200](http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=798.26200)
- <http://www.promperu.gob.pe/>
- <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/>
- <http://www.aduanet.gob.pe/operatividadAduana/>
- <http://www.mineco.fgov.be>
- <http://www.abcal.org>
- <http://www.cci.be>
- [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/Reporte\\_bilateral/eur opa/RCB-I\\_TRI-2015/belgica\\_1\\_tri\\_15.pdf](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/Reporte_bilateral/eur opa/RCB-I_TRI-2015/belgica_1_tri_15.pdf)
- [https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/belgica/llegar-al-consumidor?&actualiser\\_id\\_banque=oui&id\\_banque=38&memoriser\\_choix=memoriser](https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/belgica/llegar-al-consumidor?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=38&memoriser_choix=memoriser)
- <http://www.invest-export.irisnet.be/en/>
- <http://www.belgiumexports.com/>
- [http://www.abh-ace.be/language\\_selection?destination=%3Cfront%3E](http://www.abh-ace.be/language_selection?destination=%3Cfront%3E)
- <https://www.nbb.be/fr>
- <http://statbel.fgov.be/>



# ANEXOS



**ANEXO N°01: PLAN DE TESIS****“ANÁLISIS DE IMPLEMENTACION DE BUENAS PRACTICAS DE  
MANUFACTURA (BPMM) PARA EL DESARROLLO DE LAS  
EXPORTACIONES A BELGICA EN UNA MYPE TEXTIL, AREQUIPA 2014”****1. PLANTEAMIENTO TEORICO****1.1. Problema**

¿Cómo va a beneficiar un análisis de implementación de buenas prácticas de manufactura (BPMM) para el desarrollo de las exportaciones a Bélgica en una Mype Textil?

**1.2. Descripción**

El término de Calidad en todo aspecto ha ido evolucionado a la par y conforme lo han hecho los mismos procesos y/o actividades emprendidos por las organizaciones. La globalización y las nuevas reglas de juego para interaccionar con los mercados y las nuevas exigencias de los clientes, han ido creando en las empresas mayor precisión de lo que hacen.

Para poder exportar y competir en el mercado, las empresas necesitan demostrar que sus productos son generados por sistemas altamente productivos que les permita posicionarlos atrayendo mayor público objetivo e incrementando de esta manera sus ventas. Ahora bien, es muy importante aclarar que el tratamiento de la calidad es distinto en cada empresa, y cada particular tiene un Sistema de Calidad en concreto que se ajusta a sus necesidades. Teniendo esta primicia presente, el responsable de tomar la decisión de la adopción de un Sistema de Calidad son los directivos de la empresa, además de que debe existir por parte de los directivos un compromiso real para que una herramienta de gestión de tanta relevancia produzca los resultados que se esperan.

Actualmente los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un nivel de certificación de los productos que adquieren.

Los propósitos que mueven a una empresa a involucrarse en un proyecto destinado a implantar las buenas prácticas de manufactura y mercadeo comprenden en obtener una ventaja competitiva, diferenciarse de la competencia, demostrar su preocupación por la calidad, iniciar una propuesta dirigida hacia alcanzar mercados objetivos, cumpliendo con la exigencia de los clientes.

#### 1.2.1. Campo, Área, Línea

- a) Campo: Ingeniería Comercial
- b) Área: Mercadeo y Manufactura
- c) Línea: Exportación

#### 1.2.2. Tipo de problema

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo-explicativo de acuerdo a lo siguiente:

- Es de tipo descriptivo, porque se requiere información del proceso que se analizará, con ella podremos formular las preguntas importantes para la obtención de datos que se deseen saber acerca de todo el proceso operativo de la empresa.
- Es de tipo explicativo porque busca proponer una alternativa de solución al problema de investigación.



### 1.2.3. Variables

#### a) Análisis de variables

Variable dependiente: DESARROLLO DE LAS EXPORTACIONES A BELGICA EN UNA MYPE TEXTIL

Variable independiente: ANÁLISIS DE IMPLEMENTACION DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA (BPMM)

#### b) Operacionalización de variables

Tipo	Variables	Sub Variables	Indicadores
Independiente	ANÁLISIS DE IMPLEMENTACION DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA (BPMM)	Producto	Tipo, Cantidad, Características
		Procesos	Cantidad
		Auditorias	Procedimientos
		Calidad	Materiales, Insumos
Dependiente	DESARROLLO DE LAS EXPORTACIONES A BELGICA EN UNA MYPE TEXTIL	Documentación	Formatos
		Estrategias	Gestión administrativa

### 1.2.4. Interrogantes Básicas

- ¿Cuáles son las características del producto requeridas por el mercado de Bélgica?
- ¿Cuáles son los procesos establecidos para la implementación de BPMM?
- ¿Qué tipo de Auditorías se requieren para la implementación de BPMM en la empresa?
- ¿Cuál es la calidad de los materiales e insumos requeridos para la producción en la empresa?

- ¿Qué documentación ha de llevarse en el desarrollo de la producción y exportación al mercado de Bélgica?
- ¿Cuáles son las estrategias requeridas para la exportación al mercado de Bélgica?

### 1.3. Justificación

#### 1.3.1. POR SU RELEVANCIA:

Las empresas en general están preocupadas por la mejora y optimización de sus procesos a fin de elevar su eficacia y eficiencia. Muchas instituciones han encontrado en las normas de Sistemas de Gestión de Calidad el instrumento adecuado y eficaz para el logro de sus objetivos. La empresa en estudio actualmente no cuenta con un sistema de gestión de la calidad.

Por otro lado, la empresa al implementar una propuesta de gestión encuentra ventajas competitivas en el mercado, expresado en un aumento de ingresos y de participación de mercado, un mejoramiento de la organización interna, lograda a través de una comunicación más fluida, con responsabilidades y objetivos establecidos.

Adicionalmente la empresa encuentra beneficios en la productividad la cual se alcanza tras la evaluación inicial y la consiguiente mejora de los procesos que se producen durante su implementación, así como también de la mejora en la capacitación y calificación de los empleados. Al disponer de mejor documentación o de un control de los procesos, es posible alcanzar una estabilidad en el desempeño, reducir la cantidad de desperdicio y evitar la repetición del trabajo.

#### 1.3.2. EN LO ECONÓMICO

Un programa de buenas prácticas de mercado y manufactura atrae inversiones, mejora la reputación de la marca y elimina barreras al comercio, potencia la reputación de marca de la mype y puede convertirse en una potente herramienta promocional para las

exportaciones. También ahorra dinero ya que los beneficios financieros de la mype que invierta en BPMM resulta en eficiencia operativa, aumento de las ventas, mayor retorno de la inversión y mayor rentabilidad.

### 1.3.3. EN LO PERSONAL

Esta investigación sirve para aplicar todos los conocimientos adquiridos durante el periodo universitario, con la finalidad de obtener el título profesional de Ingeniería Comercial, de tal manera poder desarrollarme en el campo laboral.

## 1.4. Objetivos

### 1.3.4. Objetivo General

Realizar un análisis de implementación de buenas prácticas de manufactura (BPMM) para el desarrollo de las exportaciones a Bélgica en una Mype Textil.

### 1.3.5. Objetivos Específicos

- Describir las características del producto requeridas por el mercado de Bélgica.
- Establecer los procesos para la implementación de BPMM.
- Proponer la Auditoría que se requiere para la implementación de BPMM en la empresa.
- Explicar la calidad de los materiales e insumos requeridos para la producción en la empresa.
- Establecer la documentación que ha de llevarse en el desarrollo de la producción y exportación al mercado de Bélgica.
- Identificar las estrategias requeridas para la exportación al mercado de Bélgica.



## 1.5. Marco Teórico

### 1.3.6. BPMM<sup>2</sup>:

Exporta Perú-BPMM es un programa dirigido a desarrollar y/o fortalecer la capacidad exportadora de la pequeña y mediana empresa manufacturera, a través de la implementación de las Buenas Prácticas de Mercadeo y Manufacturas, a fin de competir en un mercado altamente competitivo y globalizado

Las Buenas Prácticas de Mercadeo y Manufacturas, constituye un Sistema de Gestión de la Calidad basadas en la norma ISO 9001, y está orientado a brindar a las empresas la capacidad de entregar productos conforme a las necesidades y expectativas de sus clientes, buscando incrementar la satisfacción de los mismos, a través de la estandarización de procesos, el desarrollo de un liderazgo participativo y una filosofía de mejora continua.

El programa Exporta Perú-BPMM está dirigido a los sectores: Textil y Confecciones, Cuero, Calzado y Accesorios, Manufacturas Diversas, Muebles y Maderas, Joyería y Artesanía.

Las Buenas Prácticas De Mercadeo y Manufacturas, es un Sistema de Gestión de calidad dirigido a pequeñas y medianas empresas manufactureras exportadoras o potenciales a exportar, el cual tiene como objetivo la satisfacción del cliente mediante la estandarización y mejora continua de los procesos que afectan a la calidad del producto y que influyen en la satisfacción del cliente. Dichos requisitos se enmarcan en los siguientes capítulos de la norma:

- a) Organización
  - Organigrama actualizado y difundido al interior de la organización.

---

<sup>2</sup> Alonzo, L. Guía de implementación BPMM. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Lima, Perú. 2008. Extraído el 26 de Setiembre del 2014 del link [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=355.34600](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=355.34600)

- Responsabilidades documentadas y conocidas por todos.
  - Visión, misión y objetivos de mejora, desagregados y conocidos.
  - Liderazgo reconocido y comprometido con el proceso.
  - Equipo de implementación de sistemas de gestión de calidad.
  - Política de calidad conocida y entendida por todos.
  - Revisión del sistema de gestión de calidad.
- b) Instalaciones
- Distribución de almacenes por niveles.
  - Limpieza, temperatura y seguridad.
  - Instrucciones de identificación, almacenamiento, manipulación y embalaje de productos críticos y en proceso.
  - Control de productos suministrados por el cliente.
  - Distribución de planta: ordenamiento lógico, identificación de zonas de tránsito, evacuación y ubicación de equipos de seguridad.
  - Condiciones adecuadas de los puestos de trabajo: iluminación, temperatura, humedad, ventilación, ruidos y ubicación de equipos de seguridad y limpieza.
- c) Control de documentos
- Manual de las BPMM: visión, declaración de la política de calidad, objetivos, procedimientos, instrucciones, registros, planes de calidad.
  - Procedimiento de control de documentos: revisión, aprobación, actualización, identificación de cambios.

- d) Personal
  - Perfiles de competencias.
  - Entrenamiento inicial y programa de capacitación.
  - Registros de identificación, entrenamiento y actividades de evaluación de desempeño del personal.
  
- e) Actividades de mercadeo internacional y finanzas
  - Registros: estructura de costos e indicadores financieros.
  - Manejo de clasificación arancelaria en la cual están comprendidos sus productos.
  - Análisis FODA (fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas).
  - Planificación: participación en actividades comerciales o que involucren el desarrollo de su imagen corporativa (procedimiento).
  - El personal que atiende o atenderá la logística exportadora conoce y aplica adecuadamente todos los trámites que esta implica.
  
- f) Planeamiento y control: ventas, compras y producción
  - VENTAS
    - Proyecciones de ventas: definida, conocida por todos los afectados, se revisa y se ajusta si es necesario.
    - Procedimiento de revisión de contratos: coordinaciones para las ventas, incluye las modificaciones.
    - Retroalimentación del cliente.



○ COMPRAS

- Procedimiento de compras: productos críticos adquiridos según especificaciones técnicas.
- Los registros de compras incluyen datos: descripción del producto, requisitos de aprobación, instrucciones de inspección.
- Control de proveedores: evaluación inicial, de desempeño, comunicación directa (de ser necesario).
- Aplica principalmente para productos críticos.

○ PRODUCCIÓN

- Diseño y desarrollo de productos: procedimiento que detallen revisión, verificación y validación. Muestras controladas.
- Manejo de registros de entradas y salidas de los almacenes. Se aplican inventarios periódicos.
- Proceso de producción: planeación, programación y seguimiento.
- Plan de calidad: flujo completo del proceso de elaboración del producto y sus controles, conocido por todos los involucrados.
- Instrucciones de trabajo: detalle de método de trabajo.
- Identificar del producto y tener la capacidad para crear su historia: trazabilidad.
- Medición de la eficiencia del proceso de producción.

g) Inspección

- Procedimiento de inspección en actividades de recepción, proceso de producción y despacho.
- Especificaciones técnicas de productos críticos. Sistema de muestreo confiable.
- Especificaciones técnicas de producto en proceso, producto final, registros de inspección y re inspección.
- Calibración o verificación: equipos de medición y ensayo, de ser necesario instrucciones de trabajo. Los equipos deben protegerse de daños y deterioro.
- Identificación de productos no conformes.
- Registro de los productos no conformes.
- Autorización del uso de los productos no conformes.

h) Mantenimiento

- Revisiones básicas internas a máquinas y equipos, comunicación cuando se identifican indicios de mal funcionamiento.
- Programa de mantenimiento preventivo por máquinas y equipos.
- Registros de los mantenimientos: correctivos y preventivos. Identificación de máquinas o equipos fuera de uso.

i) Seguridad e higiene

- Uso de equipos de seguridad.
- Equipamiento de baños y vestidores: prevención de contaminación y dotación de un buen ambiente de trabajo.
- Área de alimentación para el personal.
- Ambiente de trabajo limpio.
- Medicamentos y elementos de primeros auxilios.

- j) Auditorías internas
  - Programa de auditorías de las BPMM.
  - Procedimiento de planificación y ejecución de auditorías internas.
  - Calificación del personal que apoya en la ejecución de las auditorías internas.
  
- k) Análisis y mejora
  - Análisis de datos: satisfacción del cliente, conformidad del producto, comportamiento de los proveedores y de la empresa en el mercado.
  - Aplicación de técnicas estadísticas.
  - Mecanismos para detección de oportunidades de mejora.
  - Mecanismos para aplicación de acciones correctivas, preventivas y de mejora.

Con el cumplimiento de estos requisitos, la empresa tiene la posibilidad de pasar por un proceso de certificación con una entidad independiente que realizará la auditoría respectiva y recomendará a PROMPERÚ que le otorgue el sello Exporta Perú: BPMM.

La obtención de dicha constituye una gran ventaja competitiva ya que representa una evidencia de cumplimiento de estándares de calidad, los mismos que se encuentran validados por instituciones certificadoras reconocidas en el mercado mundial.<sup>3</sup>

### 1.3.7. EXPORTACIÓN:

“Exportar es la venta de bienes y servicios de un país al extranjero; es de uso común denominador así a todos los ingresos que recibe un país por concepto de venta de bienes y servicios, sean tangibles o intangibles. Los servicios tangibles corresponden generalmente a

---

<sup>3</sup> Alonzo, L. Guía de implementación BPMM. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Lima, Perú. 2008. Extraído el 26 de Setiembre del 2014 del link [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=355.34600](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=355.34600)



los servicios no factoriales tales como, servicios por transformación, transportes diversos, fletes y seguros; y los intangibles corresponden a los servicios, como servicios financieros que comprenden utilidades, intereses, comisiones y algunos servicios no financieros. Salida de mercancías y de otros bienes, por la frontera aduanera de un país, incluidas las compras directas en el interior del país, efectuadas por las organizaciones extraterritoriales y las personas no residentes. Comprende el valor FOB (libre abordó) de las exportaciones de bienes y los servicios por fletes, seguros y servicios de transformación que se venden al exterior”<sup>4</sup>

a) Tipos de exportación

La legislación nacional (Ley aduanera) contemplan dos regímenes de exportación: la definitiva y la temporal.<sup>5</sup>

o La exportación definitiva

Es el régimen aduanero que permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior.

Las mercancías deben ser embarcadas dentro del plazo de treinta (30) días calendario contado a partir del día siguiente de la numeración de la declaración. Está prohibida la exportación del patrimonio cultural y/o histórico de la nación y para las mercancías restringidas que no cuenten con la autorización del sector competente a la fecha de su embarque.

---

<sup>4</sup> SAWYER, W.C. International Economics. Segunda edición. EEUU. 2003. Pag 34 – 37

<sup>5</sup> PROMPERU. Guía exportadora. Primera edición. Lima, Perú. 2012. Extraído el 26 de Setiembre del 2014 del link [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=798.26200](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=798.26200)

- o La exportación temporal

Es el Régimen aduanero que permite la salida temporal del territorio aduanero de mercancías nacionales o nacionalizadas con la finalidad de reimportarlas en un plazo determinado, sin haber experimentado modificación alguna, con excepción del deterioro normal por su uso.

Se realiza con el objeto de permanecer en el extranjero por tiempo limitado y con una finalidad específica como reparación, exhibición, sustitución, etc.

- b) Beneficios de la exportación

- o Poder recibir pedidos de compra del proveedor para incrementar las ventas.
- o Posibilidad de obtener mejor precios y mayor rentabilidad.
- o Diversificación de riesgos.
- o Acceso a mercados más grandes y diversos.
- o Aprovechar la economía de escala para bajar los costos unitarios mediante el incremento de los volúmenes de producción.
- o Adquirir competitividad en precio, gracias a los acuerdos comerciales que el Perú tiene vigentes con el mercado internacionales
- o Disminuir la carga tributaria generada por los impuestos locales.
- o Posicionar la imagen de la empresa en el extranjero, identificándola con prestigio, calidad, nuevos productos y buen servicio.

- c) Documentos de exportación

El proceso de exportación demanda de la elaboración de distintos documentos, la mayoría de los cuales son comunes

en los diversos países e incluso con formatos similares, tales son el caso de:

- **Factura Comercial:** Este documento es emitido por el exportador a la orden del importador / comprador como constancia de la venta realizada. Donde se detallan todas las mercancías vendidas, así como la información sobre la aduana de salida y puerto de entrada, nombre y dirección del vendedor, nombre y dirección del consignatario, descripción detallada de la mercancía, cantidades, peso, modalidades del embarque, precio, especificando el tipo de moneda, condiciones de venta en general, lugar y fecha de expedición, además de requerimientos adicionales exigidos por el comprador. Este documento debe ser lo más detallado posible y estar claramente redactado.
- **Lista de Empaque:** Este documento es emitido por el exportador, en el cual se consignan los detalles de la carga, como el número de bultos, peso bruto y neto, numeración de bultos etc.
- **Conocimiento de Embarque:** Recibo de la mercancía puestas a bordo del medio de transporte, firmado por la persona o agente que se compromete por contrato a transportarlas. Sin este documento la mercancía no podrá ser retirada del puerto de destino. Dependiendo del tipo de transporte utilizado su denominación varía, en el e caso de la vía marítima se le conoce como “Bill of Lading” o Conocimiento de Embarque Marítimo; por vía aérea sería “Airway Bill” (ABW) o Guía Aérea; y para el medio terrestre “Carta de Porte”.
- **Certificado de Origen:** Este es un documento que acredita el origen y procedencia de las mercancías,



permitiendo al exportador aprovechar los distintos beneficios y preferencias arancelarias otorgadas al Perú a través de convenios y acuerdos suscritos con otros países. Este certificado es otorgado por la Sociedad Nacional de Industrias y/o la Cámara de Comercio de Lima y las de provincia.

### 1.3.8. CERTIFICADOS DE EXPORTACIÓN<sup>6</sup>

#### a) **Modelos de Certificados de Origen emitidos por la Cámara de Comercio**

- Formato Aladi (para exportación a los países que integran ALADI y CAN)
- Formato Aladi - Chile (para exportación a Chile)
- Formato “A” (para exportaciones a USA, Unión Europea, Japón, Corea, Canadá, Australia, Nueva Zelanda, Noruega, Suiza, Bulgaria, República Checa, Hungría, Polonia, Rusia y Eslovaquia).
- Formato Sistema Global de Preferencias Comerciales (para exportaciones a países con los cuales no tenemos Preferencia Arancelaria o Acuerdo Comercial Bilateral)

#### b) **Tipos de certificados de exportación**

##### ○ **Certificado Fitosanitario**

Documento requerido para las exportaciones de productos de origen vegetal (agropecuarios), el cual es exigido en las aduanas del país importador y emitido por el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA)

---

<sup>6</sup> Mincetur. Sistemas de Certificación de Origen. Gobierno peruano. 2013. Extraído el 17 de Agosto del 2014 de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3099>

Modelos de Certificado Fitosanitario y otros emitidos por el Senasa

- Certificado Sanitaria Adicional
- Solicitud para Certificación de Plantas, Productos Vegetales y Otros Artículos Reglamentados con fines de Exportación / Re-Exportación(formato : DSGV / DDF-12-EXP)
- Certificado de Exportación para Productos Industrializados o Procesados

Los requisitos para la obtención de este certificado dependen del producto y país de destino, al igual que a las exigencias que éste establece para el ingreso de productos de origen vegetal a su territorio. Por lo tanto se sugiere al exportador que visite cualquiera de las oficinas del SENASA ubicadas en todo el territorio nacional.

○ **Certificado Zoosanitario**

Documento necesario para la exportación de animales vivos y de productos y subproductos de origen animal, el cual es expedido por el SENASA

**Modelos de Certificado Zoosanitario, Fitosanitario y otros emitidos por el Senasa**

- Certificado ZooSanitario Heath Certificate
- Certificado Zoosanitario de Re-Exportación
- Certificado Zoosanitario Andino de Exportación

Al igual que con el Certificado Fitosanitario, los requisitos para el Certificado Zoosanitario dependen del producto y país de destino, al igual que de las exigencias que éste establece para el ingreso de animales vivos o productos de origen animal. Por lo tanto se sugiere al exportador

que visite cualquiera de las oficinas del SENASA ubicadas en todo el territorio nacional.

○ **Certificado CITES**

Este certificado es necesario para la exportación de animales, plantas y maderas, el cual tiene como objetivo preservar las especies en vías de extinción. Este permiso es emitido por el Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA), única autoridad CITE en todo el territorio nacional.

**Los modelos de Permiso para la Exportación CITES Emitido por el Inrena son:**

- Permiso para Fauna y Flora Silvestre
- Carta para Permiso de Exportación CITES Fines Comerciales

Para este tipo de certificados los requerimientos son diversos y son determinados en función al tipo de producto o especie a ser exportada. Por lo tanto, se recomienda al exportador visitar las oficinas del INRENA para que un asesor especializado le indique qué documentos son esenciales de acuerdo a sus necesidades de exportación. Por otro lado, se puede revisar el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), en el cual se detalla algunos de los pasos necesarios.

○ **Certificado de Calidad**

A través de este documento se hace constar que determinada mercancía cumple con ciertos estándares, una especificación o norma técnica suministrada por la parte interesada. Para el caso de alimentos y bebidas, este documento es emitido por la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) (ver Modelos de Certificados



Sanitario Emitidos por Digesa). Para el caso de otros productos, la certificación es expedida por una empresa autorizada por INDECOPI.

En el caso de DIGESA, le corresponde expedir el Certificado Sanitario de Exportación a solicitud de los exportadores, que se realiza a través de los laboratorios acreditados.

- **Certificado Textil**

Documento que permite el ingreso de los productos textiles al mercado de Estados Unidos, para lo cual se requiere de la Visación Textil, el cual es emitido por el Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industrias. Para el caso de la Unión Europea y para acogerse al Sistema de Preferencia Generalizadas (SPG), es necesario el Certificado de Origen Tipo A, el cual se puede obtener en la Sociedad Nacional de Industrias y la Cámara de Comercio de Lima y las de provincia.

- **Certificado de Origen**

Este es un documento que acredita el origen y procedencia de las mercancías, permitiendo al exportador aprovechar los distintos beneficios y preferencias arancelarias otorgadas al Perú a través de convenios y acuerdos suscritos con otros países. Este certificado es otorgado por la Sociedad Nacional de Industrias y la Cámara de Comercio de Lima y las de provincia.<sup>7</sup>

### 1.3.9. INDUSTRIA TEXTIL

La industria textil y de confecciones es uno de los sectores manufactureros de mayor importancia para el desarrollo de

---

<sup>7</sup> Villanueva E. Documentación. Compañía peruana del comercio exterior. Perú. 2012

la economía peruana. Nuestro país tiene reconocimiento a nivel mundial respecto al algodón de alta calidad, cuya antigüedad data desde la época de PREInca.

La producción de textiles y confecciones ha mostrado una clara tendenciareciente durante los últimos años, gracias al aumento de las exportaciones, que ha estado basado en la prolongada etapa de expansión económica de los países desarrollados, el otorgamiento de beneficios arancelarios para nuestros textiles por parte de EE.UU. y otros países a través de tratados comerciales. La industria ha venido creciendo anualmente a tasas mayores a 10%, salvo en el año 1998, el cual tuvo un comportamiento atípico debido al fenómeno “El Niño”.<sup>8</sup>

El sector textil ha mostrado un crecimiento sostenido desde el año 2004 hasta el año 2008. Sin embargo, en el año 2009, la producción de dicho sector medida a través la actividad “textil, cuero y calzado” empezó a mostrar señales claras de desaceleramiento, retrocediendo 23.05%, respecto al año previo; dentro de esta rama se encuentran los ítems “hilados, tejidos y acabados” y “tejidos de punto”, los cuales retrocedieron 16.85% y 22.59%, respectivamente. Asimismo, las exportaciones de este sector también retrocedieron 26.04%.

Al tercer trimestre de 2010, se puede apreciar un retroceso ligero de las exportaciones (-1.23%); sin embargo, la producción nacional creció (+38.33%), respecto al mismo período del año anterior. El estancamiento de los envíos al exterior se debe principalmente a que, en abril del año 2010, Venezuela (uno de los principales destinos de nuestros textiles) impuso una restricción para las empresas peruanas del referido sector, lo cual ha conllevado a una desaceleración de los envíos; no obstante, las empresas nacionales han encontrado en Brasil un nuevo mercado al cual están redireccionando las exportaciones de textiles que anteriormente se

---

<sup>8</sup> Avalos, V. Producción, Comercialización y exportación textil. Primera edición. Lima, Perú. 2008.

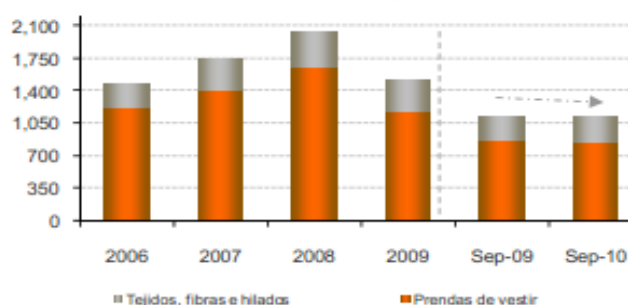
enviaban a Venezuela. El crecimiento de la producción nacional se debe principalmente a una mayor demanda de textiles por el mercado local. Es de resaltar que el ticket promedio (gasto que realizan las personas en las tiendas por departamento, cada vez que acuden a comprar) en textiles es de aproximadamente S/.65 a S/.70 soles por persona, ello debido al mayor poder adquisitivo.<sup>9</sup>

a) Exportaciones

Al tercer trimestre de 2010, el total de las exportaciones ascendió a US\$ 1,101.18 millones (-1.23% ó US\$ 13.76 millones menor respecto al mismo periodo del año anterior), de los cuales US\$ 844.93 millones correspondieron a exportaciones de prendas de vestir y el resto, US\$ 256.26 millones, fueron exportaciones de hilados, tejidos y fibras.

**Gráfico 1**

**Evolución de las Exportaciones**  
(En MM US\$)



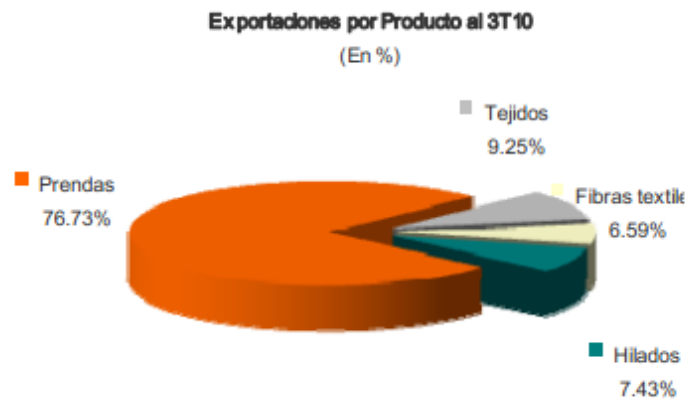
**Fuente: BCRP / Elaboración PCR**

Dentro de las exportaciones por rubro, las fibras textiles e hilados fueron los únicos que se dinamizaron respecto al mismo periodo del año previo, creciendo 55.17% y 40.93% respectivamente. Las prendas de vestir representaron el 76.73% del total exportado, manteniéndose prácticamente en similar nivel que en el mismo periodo del año anterior (78.17%). A septiembre de 2010, la participación de tejidos, fibras e

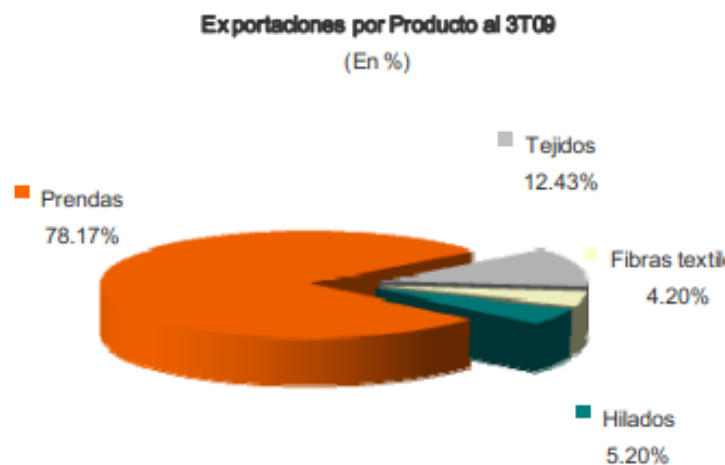
<sup>9</sup> Llaja, H. Informe Sectorial Sector Textil. Pacific Credit Rating. Primera Edición. Perú. 2011



hilados fue de 9.25%, 6.59% y 7.43% respectivamente (12.43%, 4.20%, y 5.20% a septiembre de 2009).



**Fuente: BCRP / Elaboración PCR**

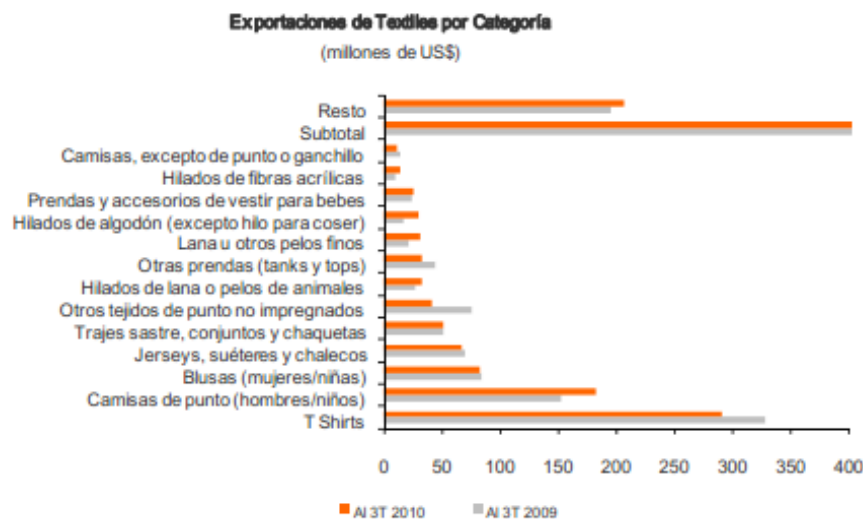


**Fuente: BCRP / Elaboración PCR**

Sobre la contracción de las exportaciones de textiles, al tercer trimestre de 2010, también se pueden apreciar por categoría de producto; es así que los envíos de T-Shirts se contrajeron en 11.46% respecto al mismo periodo del año anterior, llegando a ser de US\$ 290.50 millones mientras que en el mismo periodo del año anterior éstos fueron de US\$ 328.10 millones. La segunda categoría de producto con mayor exportación fueron las camisas de punto, totalizando envíos por US\$ 182.10 millones, 19.80% mayor a lo registrado en el mismo periodo del

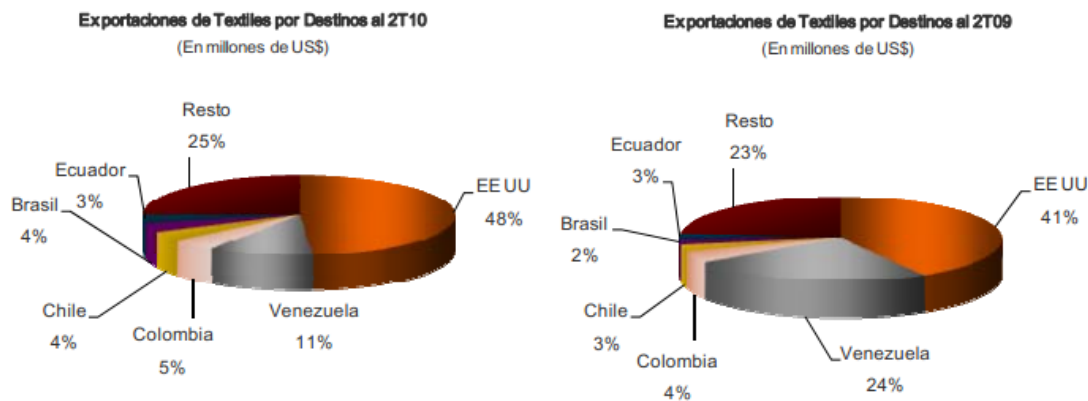
año anterior; asimismo, las exportaciones de blusas de mujeres se contrajeron 2.13%, llegando a ser de US\$ 82.90 millones. Respecto a la participación de las exportaciones por categoría, los productos con mayor presencia fueron los T-Shirts con 26.38%, seguido de las camisas de punto (hombres y niños) con 16.54%, blusas (mujeres y niñas) con 7.53%, y en cuarto lugar se encuentra la categoría “Jerseys, suéteres y chalecos” con 6.10% del total exportado.

**Gráfico 4**



**Fuente: BCRP / Elaboración PCR**

Sobre los destinos de las exportaciones, al segundo trimestre del 2010, los cinco principales destinos de las exportaciones textiles fueron EE.UU., Venezuela, Colombia, Chile y Brasil con participaciones de 48.56%, 10.96%, 4.84%, 3.82% y 3.62 % respectivamente. Los envíos de textiles a EE.UU. fueron de US\$ 336.8 millones, incrementándose en 13.55% respecto al mismo periodo del año anterior (US\$ 296.6 millones). Asimismo, los envíos a Venezuela y Colombia fueron de US\$ 76.0 millones y US\$ 33.6 millones, retrocediendo e incrementándose en 56.50% y 7.35% respectivamente.



Fuente: BCRP / Elaboración PCR

### 1.5.7. Esquema Estructural

#### Índice tentativo de la tesis

Caratula  
Agradecimientos  
Dedicatoria  
Resumen  
Abstract  
Introducción  
Índices  
Capítulo I: La Empresa  
Capítulo II: Procesos  
Capítulo III: Propuesta del BPMM  
Conclusiones  
Recomendaciones  
Bibliografía  
Anexos

### 1.5.8. Antecedentes

No se ha desarrollado ningún antecedente similar en la empresa, sin embargo se ha identificado el siguiente antecedente indirecto:



Ordoñez, W. Torres, J. Análisis y mejora de procesos en una empresa textil empleando la metodología DMAIC. Pontificia Universidad Católica del Perú. 2014.

#### 1.6. Hipótesis

Dado que se proponga la implementación de Buenas Prácticas de Manufactura y Mercadeo (BPMM), es probable que se alcance desarrollo de las exportaciones a Bélgica en una mype textil.



## 2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

### 2.1. Técnicas e Instrumentos

Variables	Sub Variables	Indicadores	Técnica	Instrumento
Independiente: ANÁLISIS DE IMPLEMENTACION DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA (BPMM)	Producto	Tipo, Cantidad, Características	Encuesta Revisión Documental	Cuestionario Ficha de Revisión Documental
	Procesos	Cantidad	Encuesta Revisión Documental	Cuestionario Ficha de Revisión Documental
	Auditorias	Procedimientos	Encuesta Revisión Documental	Cuestionario Ficha de Revisión Documental
	Calidad	Materiales, Insumos	Encuesta Revisión Documental	Cuestionario Ficha de Revisión Documental
Dependiente: DESARROLLO DE LAS EXPORTACIONES A BELGICA EN UNA MYPE TEXTIL	Documentación	Formatos	Encuesta Revisión Documental	Cuestionario Ficha de Revisión Documental
	Estrategias	Gestión administrativa	Encuesta Revisión Documental	Cuestionario Ficha de Revisión Documental

### 2.2. Campo de Verificación

#### 2.2.1. Ámbito

La investigación será enfocada en la ciudad de Arequipa.

#### 2.2.2. Temporalidad

El periodo de tiempo para el desarrollo del presente trabajo de investigación, comprende tres meses calendario.

### 2.2.3. Unidades de Estudio

Proceso productivo y área de operaciones de una mype textil de la ciudad de Arequipa

## 2.3. Estrategia de Recolección de datos

Se formularán estrategias con la finalidad de estructurar el mecanismo de la investigación:

### 2.1.1. CONTACTO CON LA EMPRESA DE ESTUDIO

- Coordinar previamente con los representantes de la mype, para tener acceso a la información sin inconvenientes e iniciar el proceso de recolección de datos.
- Preparar los instrumentos para la toma de datos mencionados anteriormente (fichas, entrevistas, observación, formatos)

### 2.1.2. TOMA DE DATOS

- Se va a realizar un diagnóstico de acuerdo a las características de la investigación.
- Se realizará la recopilación de datos cumpliendo con el rol de fechas establecido.
- Estos datos serán clasificados por fecha y por el proceso.

### 2.1.3. ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE DATOS

- Se hará uso de cuadros y gráficos para mostrar visualmente el problema investigado.
- Se determinará cuáles son los beneficios de la propuesta.



## 2.4. Recursos Necesarios

### 2.4.1. Recursos Humanos

Las investigadoras.

### 2.4.2. Recursos Materiales

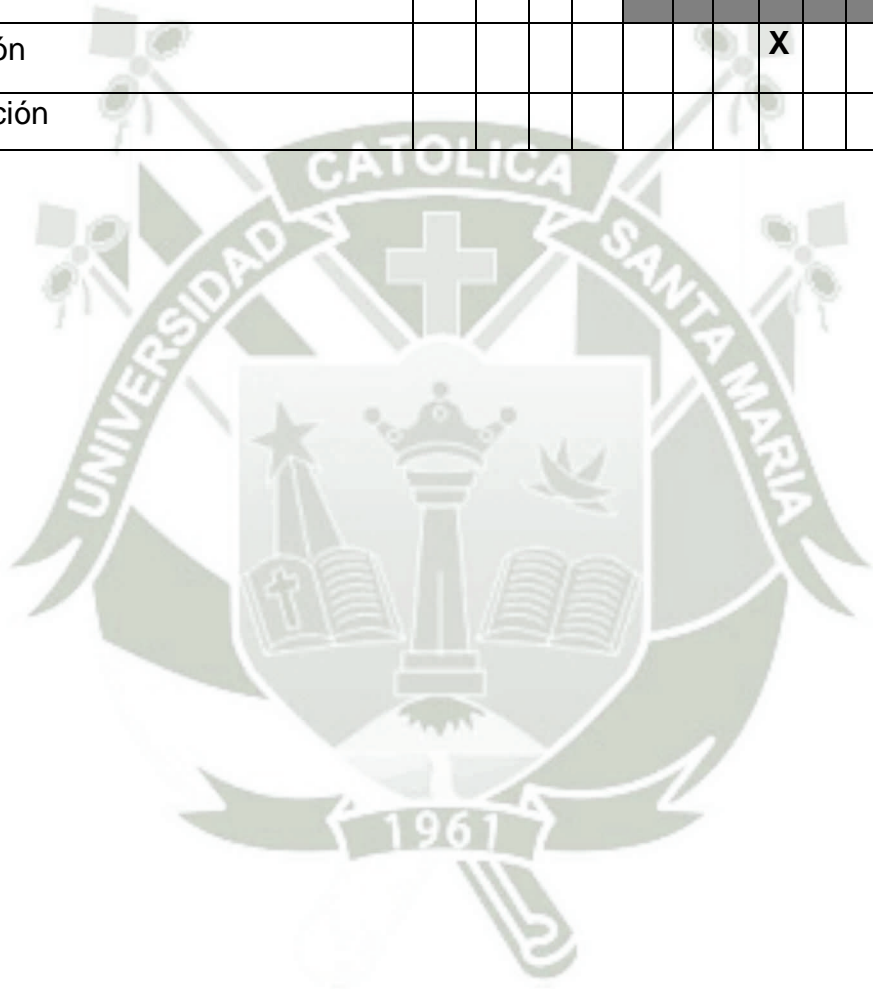
- Bienes
  - Lap Tops
  - Impresora Hp
  - Papel bond : 1 millar
  - Textos especializados

### 2.4.3. Recursos Financieros

<b>Concepto</b>	<b>Costo / unidad (S/.)</b>	<b>Total costo (S/.)</b>
Cuestionario	10.00	10.00
Movilidad	300.00	300.00
Copias Material Bibliográfico	200.00	200.00
Tiños	40.00	40.00
Copias Tesis (Ejemplares)	50.00	300.00
<b>TOTAL</b>		<b>850.00</b>

2.5. Cronograma de Trabajo

ACTIVIDADES	Mes 1		Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Identificación del Tema														
Elaboración del Plan														
Presentación y Aprobación del Plan														
Recopilación de Datos														
Elaboración del Informe de Tesis														
Aprobación								X						
Sustentación														



## ANEXO N°02: CUESTIONARIO

1. ¿Qué percepción cree usted que tienen los clientes a nivel mundial sobre la fibra de alpaca?

- a) Fina
- b) Exótica
- c) Incomoda
- d) Moda
- e) No sabe que es

2. ¿Cuál es el eslabón de mayor costo según usted?

- a) Tejeduría
- b) Confección
- c) Comercialización
- d) Marketing
- e) Diseño

3. ¿Cuál de las siguientes fibras considera usted líder en el sector de pelos finos a nivel mundial?

- a) Vicuña
- b) Cashemere
- c) Guanaco
- d) Alpaca

4. ¿Cuál cree usted que es la mayor ventaja que tienen otras empresas en comparación de la nuestra?

- a) Materia prima
- b) Producción
- c) Comercialización
- d) Marketing



5. ¿Cuál cree usted que es la debilidad más grande que tiene el sector Textil en Arequipa?
- Tecnología
  - Investigación
  - Marketing
  - Diseño
6. ¿Cuál cree usted que es la ventaja más desarrollada que posee el sector textil en la ciudad de Arequipa?
- Materia prima
  - Know How
  - Crianza Alpaquera
7. ¿Cree usted que tenemos las herramientas necesarias para poder igualar y superar a otras fibras finas de mayor comercialización?
- Si
  - No
8. ¿Qué factor necesitaría la empresa para convertirse en líder en producción, comercialización y distribución de productos para la exportación al mercado de Bélgica?
- Diseño de Marca
  - Promoción y Publicidad
  - Canales de Comercialización
  - Investigación del Mercado Meta
  - Investigación y Desarrollo del Producto
9. Considerando la calificación de 1 como Nada Importante y 3 como Importante. ¿Cómo calificaría las siguientes variables en base a las necesidades de la empresa?

- a) Situación del tejido y la confección
- b) Situación comercial de la empresa
- c) Desarrollo del marketing en las prendas
- d) Diseño del producto

10. ¿Considera usted que cuentan con los recursos necesarios para poder incrementar su producción de confección en un 25%?

- a) Si
- b) No

11. ¿Hoy en día de qué manera podría afectar la crisis económica en el desarrollo de la producción para las exportaciones?

- a) Gravemente
- b) Negativamente
- c) No afectara
- d) Positivamente

12. ¿Qué expectativas tiene usted para la empresa en los siguientes 5 años?

- a) Muy negativas
- b) Negativas
- c) Neutral
- d) Buenas
- e) Excelentes



ANEXO N°03: MATRIZ DE CONSISTENCIA

ANÁLISIS DE IMPLEMENTACION DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA (BPMM) PARA EL DESARROLLO DE LAS EXPORTACIONES A BELGICA EN UNA MYPE TEXTIL AREQUIPA 2014

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES					JUSTIFICACIÓN		ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	
Pregunta General	Objetivo General	Hipotesis General	Variable	SUBINDICADORES	INDICADORES	TECNICA	INSTRUMENTO	Por su relevancia	En lo economico	Contacto con la empresa de estudio	
¿Cómo va a beneficiar un análisis de implementación de buenas prácticas de manufactura (BPMM) para el desarrollo de las exportaciones a Bélgica en una Mype Textil?	Realizar un análisis de implementación de buenas prácticas de manufactura (BPMM) para el desarrollo de las exportaciones a Bélgica en una Mype Textil.	Dado que se proponga la implementación de buenas prácticas de manufactura (BPMM), es probable que se alcance desarrollo de las exportaciones a Bélgica en una mype textil.	Independiente	Producto	Tipo Cantidad Características	Encuesta Revisión Documental	Cuestionario Ficha de Revisión Documental	Las empresas en general están preocupadas por la mejora y optimización de sus procesos a fin de elevar su eficacia y eficiencia. Muchas instituciones han encontrado en las normas de Sistemas de Gestión de Calidad el instrumento adecuado y eficaz para el logro de sus objetivos. La empresa al implementar una propuesta de gestión encuentra ventajas competitivas en el mercado, expresado en un aumento de ingresos y de participación de mercado, un mejoramiento de la organización interna, lograda a través de una comunicación más fluida, con responsabilidades y objetivos establecidos. Adicionalmente la empresa encuentra beneficios en la productividad la cual se alcanza tras la evaluación inicial y la consiguiente mejora de los procesos que se producen durante su implementación, así como también de la mejora en la capacitación y calificación de los empleados. Al disponer de mejor documentación o de un control de los procesos, es posible alcanzar una estabilidad en el desempeño, reducir la cantidad de desperdicio y evitar la repetición del trabajo.	Un programa de buenas prácticas de mercado y manufactura atrae inversiones, mejora la reputación de la marca y elimina barreras al comercio, potencia la reputación de marca de la mype y puede convertirse en una potente herramienta promocional para las exportaciones. También ahorra dinero ya que los beneficios financieros de la mype que invierte en BPMM resulta en eficiencia operativa, aumento de las ventas, mayor retorno de la inversión y mayor rentabilidad.	Coordinar previamente con los representantes de la mype, para tener acceso a la información sin inconvenientes e iniciar el proceso de recolección de datos  Preparar los instrumentos para la toma de datos mencionados anteriormente (fichas, entrevistas, observación, formatos)	
Preguntas específicas	Objetivos Específicos	Análisis de Comprobación de Hipotesis	Análisis de Implementación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPMM)	Procesos	Cantidad	Encuesta Revisión Documental	Cuestionario Ficha de Revisión Documental				Toma de datos
¿Cuáles son las características del producto requeridas por el mercado de Bélgica?	Describir las características del producto requeridas por el mercado de Bélgica.	Dado que se proponga la implementación de Buenas Prácticas de Manufactura y Mercadeo (BPMM). Es probable que se alcance desarrollo de las exportaciones a Bélgica en una mype textil.	Desarrollo de las exportaciones a Bélgica en una mype textil.	Auditorías	Procedimientos	Encuesta Revisión Documental	Cuestionario Ficha de Revisión Documental				Se va a realizar un diagnóstico de acuerdo a las características de la investigación Se realizará la recopilación de datos cumpliendo con el rol de fechas establecido
¿Cuáles son los procesos establecidos para la implementación de BPMM?	Establecer los procesos establecidos para la implementación de BPMM.	Dado que se proponga la implementación de Buenas Prácticas de Manufactura y Mercadeo (BPMM). Es probable que se alcance desarrollo de las exportaciones a Bélgica en una mype textil. La implementación de Buenas Prácticas de Mercadeo y Manufactura tiene como finalidad mejorar el desarrollo de las exportaciones a Bélgica, a través de la mejora de sus procesos, control de la documentación y auditorías. También mediante el logro de metas, indicadores y la aplicación de estrategias propuestas en la BPMM.		Calidad	Materiales Insumos	Encuesta Revisión Documental	Cuestionario Ficha de Revisión Documental				Estos datos serán clasificados por fecha y por el proceso
¿Qué tipo de Auditorías se requieren para la implementación de BPMM en la empresa?	Proponer la Auditoría que se requiere para la implementación de BPMM en la empresa.			Dependiente	Documentación	Formatos	Encuesta Revisión Documental				Cuestionario Ficha de Revisión
¿Cuál es la calidad de los materiales e insumos requeridos para la producción en la empresa?	Explicar la calidad de los materiales e insumos requeridos para la producción en la empresa.	En este caso la demostración de hipótesis se da de manera indirecta ya que aun no se a implementado propuesta de BPMM	Desarrollo de las exportaciones a Bélgica en una mype textil.	Estrategias	Producto Precio  Plaza Promoción	Encuesta Revisión Documental	Cuestionario  Ficha de Revisión Documental				Análisis y Procesamiento de datos  Se hará uso de cuadros y gráficos para mostrar visualmente el problema investigado  Se determinará cuáles son los beneficios de la propuesta
¿Qué documentación ha de llevarse en el desarrollo de la producción y exportación al mercado de Bélgica?	Establecer la documentación que ha de llevarse en el desarrollo de la producción y exportación al mercado de Bélgica.										
¿Cuáles son las estrategias requeridas para la exportación al mercado de Bélgica?	Identificar las estrategias requeridas para la exportación al mercado de Bélgica.										